



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kehitystyö konsulttiyrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen

Vaakanainen, Jasmina

2017 Laurea





LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kehitystyö konsulttiyrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen

Jasmina Vaakanainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Jasmina Vaakanainen

Kehitystyö konsulttiyrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen

Vuosi	2017	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää konsulttialan yritysten tämän hetkistä kilpailutilannetta tutkimalla liikkeenjohdon konsultointialan markkinoita ja kilpailukenttää. Tutkimuksen pohjalta opinnäytetyön toimeksiantajalle koostettiin toimenpide-ehdotuksia yrityksen kannattavuuden ja uusiutumiskyvyn parantamiseksi. Toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä nimellä Konsultointimestarit Oyj. Yritys on Helsingin pörssissä julkisesti noteerattu keskisuuri konsulttitalo, joka tuottaa valmennus-, konsultointi- ja markkinointipalveluita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena hyödyntäen kahta tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua ja SWOT - analyysiä. Teemahaastatteluilla tutkittiin konsultointiyritysten markkinoiden nykytilannetta ja niiden tulevaisuudennäkymiä sekä konsultointiyritysten välistä yhteistyötä. Haastattelut toteutettiin kolmen Konsultointimestarit Oyj:n kanssa kilpailevan yrityksen asiantuntijan kanssa kasvokkain tapahtuneina yksilöhaastatteluina 17. - 24.10.2017. SWOT -analyysi toimi työkaluna tarkasteltaessa Konsultointimestarit Oyj:n positiota kilpailukentällä suhteessa suurimpiin kilpailijoihin. Markkina- ja kilpailukenttää koskevat tutkimuskysymykset ratkaistiin kahdella tutkimusmenetelmällä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta osa-alueesta, kilpailusta ja markkinoista. Kilpailuun liittyvässä käsitteistössä avattiin kilpailijaa, kilpailuetuja, -rooleja ja -strategiaa. Markkinoista kertovassa osuudessa nostettiin esille konsulttiyritysten markkinoita koskevia tekijöitä ja työkaluja markkinaymmärryksen tueksi. Lisäksi käsiteltiin kilpailusta vapaiden markkinoiden synnyttämistä eli sinisen meren strategiaa. Tutkimuksellisessa osuudessa kerätyt asiantuntijoiden vastaukset litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella havaittiin konsulttiyritysten kilpailukentän olevan äärimmäisen laaja. Tarkkaa kilpailukenttää ei pystytä määrittelemään. Konsulttialan ennakoitiin kohtaavan monenlaisia muutoksia lähitulevaisuudessa. Muutokset johtuivat digitalisaatiosta, robotisaatiosta ja globalisaatiosta. Konsulttiyritysten välinen yhteistyö nähtiin positiivisena asiana ja tulevaisuudessa sitä saisi olla enemmän. Opinnäytetyössä saatiin laadittua Konsultointimestarit Oyj:lle konkreettisia kehitysehdotuksia. Samalla tutkimus tuotti tietoutta konsultointialan yritysten markkinoiden vallitsevista olosuhteista ja niiden tulevaisuudennäkymistä.

Asiasanat: kilpailu, kilpailijaseuranta, konsulttiyritys, konsultointi, markkinat

Jasmina Vaakanainen

Development work for consulting company's growth and internationalization

Year	2017	Pages	65
------	------	-------	----

The aim of the Bachelor's thesis was to understand the current competitive position of consultancy companies by examining the management consulting market and the competitive field. Based on the research, the aim was to present the commissioner with proposals for the improvement of the company's profitability and regenerative capacity. The Client is called in this thesis by the name of Konsultointimestarit Oyj. The company is a publicly quoted medium-sized consulting house on the Helsinki Stock Exchange, offering training, consulting and marketing services.

The research was conducted as a qualitative development study using two research methods, theme interviews and SWOT analysis. The thematic interviews examined the current situation of the consulting business and its prospects and the cooperation between consulting firms. The interviews were conducted as face-to-face interviews to three professional consultants from a competing company from 17 to 24 October 2017. The SWOT analysis served as a tool for examining Konsultointimestarit Oyj's position in the competitive field in relation to its largest competitors. The research questions regarding the business and competition fields were solved by two research methods.

The theoretical framework of the thesis consists of two components, competition and the market. The Competition-related concepts discussed are competitors, competitive advantages, roles and strategy, and the use of competitor information obtained through the competition tracking cycle. The chapter concerning the market highlights the factors affecting the consulting business, tools to support market intelligence and the emergence of a free market, the Blue Sea Strategy. The professional consultants' responses collected in the research section with theme interviews were transcribed and analysed by material-based content analysis.

The results of the research suggest that the competitive market for consultant companies is extremely wide. The competitive field cannot be specifically defined. According to the professional consultants the consultancy sector was anticipated to face many changes in the near future. The changes are due to digitization, robotization and globalization. Co-operation between consultants was seen as a positive issue which should be increased in the future. The thesis produced concrete development proposals for the Konsultointimestarit Oyj. At the same time the research produced information about the conditions in the consulting firms' market and its future.

Keywords: competition, competitor monitoring, consulting company, consulting, market

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajausta	7
1.2	Opinnäytetyön toteutus	8
1.3	Toimeksiantajan kuvaus ja nykytila	10
2	Kilpailu pyörittää markkinataloutta	11
2.1	Talouden dynamiikan ytimessä - kilpailu ja kilpailuedut	11
2.2	Kilpailijat - uhka vai mahdollisuus?	13
2.3	Kilpailustrategian avulla menestyksen huipulle	16
2.4	Kilpailijaseurannalla etumatkaa kilpailijoihin	17
2.5	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi strategisina työkaluina	18
2.6	Kilpailijatiedon hyödyntäminen toimenpiteiden tukena	20
3	Markkinat talouden toimivana perustana	21
3.1	Markkinat - kilpailun taistelutanner	21
3.2	Markkinatutkimus, - tieto ja - analyysi ymmärryksen tukena	24
3.3	Markkinoita segmentoimalla kiinni asiakkaiden tarpeisiin	25
3.4	Sinisen meren strategia - uusia kilpailusta vapaita markkinoita	26
4	Tutkimuksellinen osuus	28
4.1	Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne ja kehityskohteet	28
4.2	Tutkimuksen eteneminen	29
4.3	Hyödynnetyt tutkimusmenetelmät	31
4.4	Aineiston analysointi sisällönanalyysillä	33
4.5	Tutkimuksen eettisyys, validiteetti ja reliabiliteetti	34
5	Tutkimustulokset ja tulosten analyysi	35
5.1	Konsulttiyritysten toimialaa leimaavat tekijät	35
5.2	Konsulttiyritysten markkinoiden ja kilpailukentän nykytila	36
5.3	Konsulttiyritysten asiakkaiden tarpeet	38
5.4	Konsulttiyritysten markkinoiden muutokset ja muutostekijät	39
5.5	Konsulttiyritysten välinen yhteistyö	41
5.6	Toimeksiantajan positio kilpailukentällä	42
6	Toimenpide- ja kehitysehdotuksia Konsultointimestarit Oy:lle	50
7	Johtopäätökset ja pohdinta	57
	Lähteet	59
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

Vuonna 2017 Suomesta löytyi Kauppalehden tietokannan mukaan lähemmäs 16 200 yritystä, jotka olivat ilmoittaneet toimialakseen liikkeenjohdon konsultointipalvelut (Kauppalehti 2017a). Joukkoon mahtuu toimijoita laidasta laitaan - aina yhden miehen yrityksistä tuhatpäisiin, monikansallisiin suuryhtiöihin. Rope (2006, 108) luonnehti jo kymmenen vuotta takaperin konsulttibisneksen olevan kestävyyslaji, jossa avainsanoina toimivat uudistamis- ja uusiutumiskyky. Ilman kykyä kehittää uutta sisältöä ei todellisuudessa ole mahdollisuuksia saavuttaa pitkän aikavälin kannattavuutta. Tästä lähtikin opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tarve saada tietoa liikkeenjohdon konsulttiyritysten markkinoista ja kilpailukentästä. Kerätyn tiedon pohjalta pystytään koostamaan Konsultointimestarit Oyj:lle toimenpide-ehdotuksia kannattavuuden ja uusiutumiskyvyn parantamiseksi.

Toimeksiantajayrityksessä on aikaisempina vuosina toteutettu kilpailija-analyysyjä markkinoiden kilpailutilanteen ymmärtämiseksi. Kyseisissä dokumenteissa on kilpailijoita käsitelty lähinnä netistä löytyvän julkisen tiedon perusteella peilaten niitä Konsultointimestarit Oyj:n omaan toimintaan. Analyyseissä liikkeenjohdon konsulttiyritysten markkinoita ja niiden kehityssuuntaa on tarkasteltu hyvin suppeasti, joissain tapauksissa kyseinen tarkastelu on puuttunut kokonaan. Toisinaan konkreettisten toimenpide- ja kehitysehdotusten laadinta on jäänyt jokseenkin retuperälle. Viimeisimmät kilpailua käsittelevät analyysit ovat toteutettu syksyllä 2015 sekä keväällä 2016. Markkinoiden ollessa jatkuvan muutoksen alla ilmeni Konsultointimestarit Oyj:n puolelta tarve päivittää niin markkinoiden kuin kilpailukentän tuntemusta. Aikaisemmat analyysit koettiin liian suppeiksi ja riittämättömiksi yrityksen hakiessa voimakasta kasvua lähitulevaisuudessa.

Yrityksen tarpeiden muututtua toteutan opinnäytetyöni merkittävästi poiketen toimeksiantajan aikaisemmin suorittamista analyyseistä. Tässä työssä tarkoitukseni on hypätä syvemmälle markkinoiden syövereihin ja saada konkreettista näkökulmaa markkinatilanteeseen muilta Konsultointimestarit Oyj:n kanssa samoilla markkinoilla kilpailevilta konsulttialan yrityksistä. Hankittuani riittävän markkinaymmärryksen on kehitysehdotusten laatiminen toteutettavissa. Sen vuoksi opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksissa itse kehittäminen ja tutkimus yhdistyvät. Onnistuneen kehittämistutkimuksen aikaansaannoksena on toimivien käytännön ratkaisujen syntyminen. (Kananen 2012, 19.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa kirkastimme opinnäytetyölleni kaksi keskeisintä tavoitetta. Tavoitteita rakentaessa noudatimme Ojasalon ym. (2014, 27) ohjenuoraa: ”Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulisi pyrkiä tuottamaan työelämästä ja sen kehittamisestä selkeää tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa.” Viitaten tähän, ensimmäisenä tavoitteena on ymmärtää konsulttialan yritysten tämän hetkistä kilpailutilannetta. Tämä suoritetaan katsauksella nykyiseen markkina- ja kilpailutilanteeseen sekä tarkastelemalla Konsultointimestarit Oyj:n vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Tavoitteista toinen on laatia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Ehdotusten tavoitteena on antaa Konsultointimestarit Oyj:lle uusia ideoita ja näkemyksiä siihen, miten yritys pystyisi vahvistamaan omia asemia kiristyvän kilpailun kentällä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtina voivat olla organisaation kehittämistarpeet tai muutoksen halu. Kehittämisen kohde voidaan esittää ongelman muodossa. (Kananen 2012, 13.) Opinnäytetyön päätutkimusongelmaksi kohosi:

- ”Mitä toimenpiteitä Konsultointimestarit Oyj voi tehdä saavuttaakseen paremman aseman markkinoilla?”

Luonnollisesti päätutkimusongelman analysointi ja spesifioiminen johtaa alaongelmien eli tutkimuskysymysten määrittelemiseen. Tutkimuskysymysten kautta saadut vastaukset mahdollistavat pääongelman ratkeamisen. (Hirsjärvi ym. 2013, 126 - 128.) Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

- ”Millainen kilpailutilanne konsulttiyritysten kilpailukentällä vallitsee?”
- ”Mihin suuntaan konsulttialan yritysten markkina on kehittymässä?”
- ”Millainen on Konsultointimestarit Oyj:n positio suhteessa suurimpiin kilpailijoihin?”

Tutkimusongelmat ja -kysymykset muodostettiin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin nojaten. Kehittämistyölläni haen konsulttiyritysten markkinatilanteen ymmärrystä sekä laadin yritykselle konkreettiset toimenpide-ehdotukset. Hyvin luontevaa oli lähestyä aihetta kietoen tutkimuskysymykset osaksi markkinatietämystä sekä kilpailijoiden positioihin markkinoilla. Jotta pystyn havaitsemaan Konsultointimestarit Oyj:n kipupisteet eli kehittämiskohteet on opinnäytetyössä tarpeellista tarkastella yritystä vertaamalla sitä sen ydinkilpailijoihin.

Käsi kädessä tutkimusongelman määrittelyn kanssa kulkee työn mahdollinen raja (Kananen 2012, 187). Aiheen rajauksella täsmennetään ajatusta siitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla (Hirsjärvi ym. 2013, 81). Opinnäytetyön aihetta oli tarpeen rajata toimeksiantajayrityksen kilpailukentän ollessa äärimmäisen laaja. Yrityksen voisi luonnehtia kilpailevan samanaikaisesti useimmilla eri markkinoilla. Tämän vuoksi opinnäytetyön aihetta täytyi rajata siirtämällä työn fokus Konsultointimestarit Oyj:n ydinkilpailijoihin nimenomaan konsulttiyritysten markkinoilla. Ydinkilpailijoiden määrittely tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Pääosin ydinkilpailijat nousivat yrityksen aikaisemmista kilpailija-analyseistä.

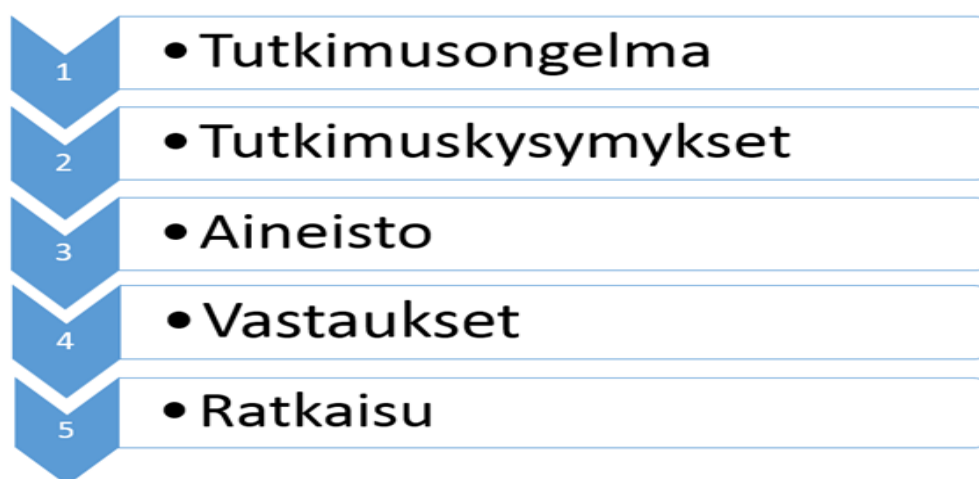
1.2 Opinnäytetyön toteutus

Kehittämistehtävän ja -kohteen rajauksen jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön kytköksissä olevat prosessit sekä suunnittelemaan tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät (Ojasalo ym. 2014, 25). Lähestymistavan valinta oli jokseenkin haastavaa. Halusin löytää opinnäytetyölleni parhaan mahdollisen lähestymistavan, jotta markkinaymmärrys on maksimoitu ja kehitysehdotukset realistia. Päätimme toimeksiantajayrityksen kanssa lähestyä Konsultointimestarit Oyj:n kilpailijoita puhelimitse pyytäen heiltä aikaa kasvokkain tapahtuvalle teema-haastattelulle.

Valitsin teemahaastattelun markkinatarkastelun tutkimusmenetelmäksi, sillä kyseisellä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastattelu on mahdollista kohdentaa haluttuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47). Käsiteltäviksi teemoiksi nousivat markkinoiden nykytila, tulevaisuus sekä konsulttiyritysten välinen yhteistyö. Kukapa muukaan olisi paras taho kertomaan konsulttiyritysten markkinoista kuin samaisella kentällä toimivat yritykset itse. Kontaktoituani yritysten päättäjiä sain sovituksi itselleni kolme haastatteluaikaa. Tässä työssä haastateltavista käytetään nimeä asiantuntijat. Haastattelut toteutettiin kasvokkain asiantuntijoiden kanssa pääkaupunkiseudulla aikavälillä 17. - 24.10.2017.

Opinnäytetyössäni markkinoiden nykytilan ymmärtäminen oli tärkeää, jotta löydän vastauksia alaongelmakysymykseeni ”Millainen kilpailutilanne konsulttiyritysten kilpailukentällä vallitsee?” Halusin lähteä tunnustelemaan, minkälaisia näkemyksiä tulevaisuus, tekniikan kehittyminen ja globalisaatio konsulttiyritysten markkinoilla asiantuntijoissa herättää. Tällä teemalla yritin kaivella vastauksia tutkimuskysymykseeni ”Mihin suuntaan konsulttialan yritysten markkina on kehittymässä?” Jotta tulevaisuudesta voitaisiin muokata hieman valoisampi, lähdin kysymään haastateltavien tuntemuksia mahdollisesta yhteistyöstä. Yhteistyöstä kysyminen ei suoranaisesti ratkaise mitään ylempänä esittelemääni tutkimusongelmaa, mutta koin sen lähinnä hyödylliseksi kehitysehdotusten laadinnan kannalta.

Ratkaisua vaille oli enää alaongelmista viimeinen tutkimuskysymys: ”Millainen on Konsultointimestarit Oyj:n positio suhteessa suurimpiin kilpailijoihin?” Tähän ongelmaan ei ratkaisua pystytty hakemaan suoraan teemahaastattelujen kautta. Niinpä teemahaastattelujen rinnalle otettiin SWOT - analyysi, joka suoritettiin niin toimeksiantajayritykselle kuin kolmelle valitulle kilpailijalle. SWOT - analyysin avulla yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia voidaan tulkita ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Vahvaselkä 2009, 91). SWOT-analyysillä pyrittiin ensin ymmärtämään toimeksiantajan nykytilaa ja teemahaastatteluista saadun markkinaymmärryksen kautta pohtimaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä. SWOT - analyysin suorittaminen kilpailijoille avasi näkemystä Konsultointimestarit Oyj:lle, missä positiossa he ovat kentällä suhteessa ydinkilpailijoihinsa. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen

Toimeksiantajayrityksen pysytellessä nimettömänä ei tässä työssä käsitellä yrityksen kilpailijoita nimillä. Opinnäytetyötä selkeyttämään ovat tärkeimmät kilpailijat SWOT - analyyseissä aakkostettuna kirjaimilla Kilpailija A, Kilpailija B ja Kilpailija C. Vaikka työhön kontaktoidut asiantuntijat olivat kilpailevista yrityksistä, se ei tarkoita, että kyseiset asiantuntijat olisivat välttämättä olleet Konsultointimestarit Oyj:n ydinkilpailijoita. Haastateltavien asiantuntijoiden löytyminen oli pitkälti kiinni siitä, kenet puhelimitse tavoitin ja keiden kanssa haastatteluaikat saatiin sopimaan lokakuun 2017 loppupuolelle. Opinnäytetyön haastatteluun suostuneet asiantuntijayritykset ovat nimettyinä seuraavan kaavan mukaan: Asiantuntijayritys 1, Asiantuntijayritys 2 ja Asiantuntijayritys 3.

1.3 Toimeksiantajan kuvaus ja nykytila

Konsultointimestarit Oyj on 1990-luvun alussa perustettu keskisuuri konsulttiyritys, joka on julkisesti noteerattu Helsingin pörssissä. Yritys työllistää lähemmäs sata henkilöä. Yritykseltä löytyy tytäryhtiö, mutta sen tarkastelu on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen useampia palveluita - muutosjohtamista, valmennuksia henkilökohtaiseen kasvuun, työkalun muutoksen johtamiseen sekä uusiasiakashankintaa. Henkilökohtaiseen kasvuun yritys tuottaa osaamista erilaisten valmennusohjelmien, kuten myynnin ja esimiestyön valmennusten muodossa myös digitaalisina versioina. Muutoksen seurantaan yritys on kehittänyt muutoksenjohtamisjärjestelmän, jossa muutosprosessia pystytään johtamaan ja seuraamaan reaaliaikaisesti. Uusiasiakashankinta hoidetaan tytäryhtiön toimesta. (Konsultointimestarit Oyj 2017a.)

Yritystoiminnan painopisteen ollessa pääkaupunkiseudulla maakuntien palvelutarpeet on otettu huomioon lähes koko Suomen kattavalla yrittäjäkumppani - verkostolla. Konseptin avulla toimeksiantaja on onnistunut laajentamaan palvelutarjontansa ulottumaan muun muassa Pirkanmaalle, Savoan ja Varsinais-Suomeen. Kasvua Konsultointimestarit Oyj hakee rekrytoimalla voimakkaasti nuorta voimaa riveihinsä vuoden mittaisessa työ- ja valmennusohjelmassa. Tämän rinnalla yritys järjestää aika-ajoin Trainee -ohjelman myynnin ja projektijohtamisen tehtäviin. (Konsultointimestarit Oyj 2017a.)

Konsultointimestarit Oyj on arvokeskeinen yritys. Yrityksen viisi arvoa ihminen, rohkeus, nopeus, kasvu ja tulos toimivat työntekijöiden ohjenuorana päivittäisessä tekemisessä. Arvot auttavat strategisten päämäärien saavuttamisessa. Konsultointimestarit Oyj:n strategisena tavoitteena on juurruttaa vahva jalansija kotimarkkinaan. Menestyksen mittareina toimivat kasvun rinnalla todennetut asiakastulokset. Rinnalle on nostettu toinenkin strateginen tavoite, joka on rakentaa tuotekehityksen avulla uusia kasvukonsepteja ja ansaintamalleja. Suurempia satsauksia näistä ovat muutoksenjohtamisjärjestelmät sekä digitaaliset valmennusohjelmat. Strategiset tavoitteet kruunaa yrityksen kansainvälistyminen yhdessä asiakkaidensa kanssa ja kautta. (Konsultointimestarit Oyj 2017b.)

Toimeksiantajan missiona on saada ihmiset innostumaan ja rakastamaan yhteistä tarinaa niin, että tärkeimmästä tekemisestä tulee totta. Konsultointimestarit Oyj:n tulevaisuuden visiona on olla maailmanluokan muutosyhtiö. Tämä mahdollistetaan alan parhailla asiantuntijoilla sekä muuta toimintaympäristöään innovatiivisemmilla menetelmillä ja työkaluilla. Yrityksen kulttuurista kumpuaa intohimo auttaa asiakkaitaan onnistumaan haastavissakin muutoksenläpivientiprosesseissa. Ihmisläheinen yrityskulttuuri on Konsultointimestarit Oyj:n kallein aarre. Tätä jalokiveä pyritään vaalimaan vuodesta toiseen huolimatta markkinoiden alati muuttuvista olosuhteista. (Konsultointimestarit Oyj 2017b.)

2 Kilpailu pyörittää markkinataloutta

Yritykset ovat harvoin markkinoiden ainoita toimijoita. Kilpailu onkin yksi keskeisimmistä yritys ympäristötekijöistä. (Bergström & Leppänen 2013, 81.) Opinnäytetyön sisäistämisen kannalta on tarpeellista ymmärtää kilpailuun liittyvää käsitteistöä. Ensimmäiseksi on syytä määritellä käsite kilpailu ja sen tyypit eli markkinarakenteet sekä miten yrityksillä on mahdollista saada etumatkaa kilpailijoihinsa kilpailuetujen avulla. Ilman kilpailua ei ole kilpailijoita (Kamensky 2016, 157). Tämän jälkeen tarkastelua syvennetään kilpailijoihin sekä heidän rooleihinsa. Kilpailun strateginen näkökulma on alaluvun 2.3 fokuksena, kun teoriaosuudessa esitellään kilpailustrategian ydinkysymykset sekä Porterin oppeihin pohjautuvat kilpailun kolme perusstrategiaa.

Kentältä kerättäviin tietoihin tulisi yritysten kehittää organisoitu mekanismi, kilpailijoiden seuranta järjestelmä (Porter 1993, 100). Kilpailijaseurannan prosessia helpottamaan on luvussa 2.4 esitelty seitsenvaiheinen kilpailijatiedonkeruun sykli. Pidemmän tähtäimen analyysillä voidaan selvittää, mihin suuntaan yrityskentän toiminta on kehittymässä (Raatikainen 2011, 91). Ensiluokkaisina työkaluina tähän soveltuvat kilpailu- ja kilpailija-analyysit, jotka ovat esiteltyinä tässä opinnäytetyössä. Alaluvusta viimeisimmässä käsitellään kilpailijatietoa. Lotti (2001, 19 - 20) kiteyttää tiedon avulla yrityksen pystyvän tekemään parempia päätöksiä. Tiedon merkitystä ja arvoa mitataan niin käyttökelpoisuuden kuin onnistuneiden päätösten näkökulmasta. Nyt aletaankin syventämään tietoja kilpailun dynamiikasta oikein toden teolla.

2.1 Talouden dynamiikan ytimessä - kilpailu ja kilpailuedut

Kilpailu on markkinataloutta pyörittävä voima, joka pitää talouden rakenteet jatkuvassa liikkeessä. Näin ollen kilpailu punoutuu talouden dynamiikan ytimeen ja on välttämätöntä tehokkaan markkinatalouden kannalta. (Aine 2011, 83.) Kuluttajat viime kädessä tekevät valinnat, minkä yrityksen tuotteita tai palveluita he haluavat hyödyntää. Heidän ostokäyttäytymisen taustalla piilevät vahvat sidokset kulttuuriin, arvoihin, elämäntapaan, tulotasoon, ammattiin sekä yksilöllisiin sosiaalisiin ja psykologisiin ominaispiirteisiin. (Rissanen 2007, 110.) Bergström ja Leppänen (2013, 87) summaavatkin, että yritysten onnistuminen kilpailukentällä on pitkälti riippuvainen siitä, miten onnistuneesti asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyiksi.

Kilpailun dynamiikka vaikuttaa markkinarakenteisiin jatkuvasti - uusia kilpailijoita tulee, vanhoja katoaa, verkostoja syntyy, toimialarakenteet elävät, strategioita pannaan käytäntöön ja yksittäisiä toimenpiteitä tapahtuu (Kamensky 2016, 164). Bergströmin ja Leppäsen (2013, 88 - 89) mukaan etenkin potentiaalisten tulokkaiden uhka on suuri, sillä se johtaa väistämättä

markkinoiden kasvamiseen. Niin sanotuilla kypsillä toimialoilla kilpailu vaatii valtavasti voimavaroja. Markkinat eivät laajene samassa mittakaavassa ja korvaavia tuotteita on kasapäin. Tämän takia yritysten tulisi lähteä seilaamaan merta edemmäs kalaan, sinisille merille.

Pysyäkseen kilpailijoiden kintereillä on yrityksen tärkeää tarkkailla säännöllisin väliajoin markkinoilla meneillään olevia kilpailun tyyppisiä eli markkinarakenteita. Markkinarakenteet ovat jaettavissa kolmeen kategoriaan - monopoliin, oligopoliin sekä polypoliin. Monopolissa yritys on markkinoilla ainutta laatuaan ja sillä on lähes vapaat kädet toimia markkinoilla. Oligopoli -tilanteessa kilpailijoita löytyy harvakseltaan, kun taas polypolissa kilpailu alkaa olla jokseenkin haastavaa sekä toimialalla erottautuminen on kilpailun kannalta ratkaisevaa. (Bergström & Leppänen 2013, 84 - 85.)

Uusien yritysten kysyntä markkinoilla on jatkuvassa kasvussa, mutta kilpailu ei anna sijaa uutuukaisille, mikäli ne eivät pysty eriyttämään liikeideaansa ja luomaan kilpailuetua muihin alan yrityksiin. Kaikkia asiakassegmenttejä ei pystytä eikä tarvitsekaan miellyttää. Yrityksen on tärkeintä löytää oma erikoisosaamisalueensa ja rakentaa kilpailuetua sen ympärille. Ideaalitalanne onkin fokuksittua palvelemaan sellaisen asiakasryhmän tarpeita, joita kilpailevat yritykset eivät kykene tyydyttämään. Onnistuessaan löytämään ainutlaatuisen markkinaraon, yritys pystyy parhaimmillaan saavuttamaan merkittävää kilpailuetua. (Bergström & Leppänen 2013, 81.)

Kilpailueduilla etumatkaa kilpailijoihin

Yritykseltä tulee löytyä kilpailuetua eli asiakkaan kokemaa paremmuutta kilpailijoihinsa nähden (Bergström & Leppänen 2013, 87). Kilpailuetu perustuu asiakkaille aikaansaattavaan arvoon, jonka tulee olla suurempi kuin sen tuottamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo on määrältään sen suuruinen, jonka ostajat ovat siitä kernaasti maksamaan. Ylivertainen arvo puolestaan pohjautuu kahteen seikkaan: tarjottavat edut ovat samanlaiset kuin kilpailijoilla hinnan ollessa alhaisempi tai tarjotut edut ovat ainutkertaisia ja korvaavat hinnan korkeuden. (Porter 1991, 15.)

Kilpailu on mahdollista hahmottaa yksittäisten toimijoiden pyrkimyksenä saavuttaa kilpailuetuja suhteessa kilpailijoihinsa. Kilpailuetua voidaan luonnehtia yrityksen menestyksen avaimeksi markkinoilla onnistumiseen. Etu antaa yritykselle vahvuuden, jonka avulla positiivinen erottautuminen kilpailijoista on helpompaa. (Aine 2011, 89.) Bergström ja Leppänen (2013, 87) korostavatkin Ainetta artikuloivan kilpailun kannalta olevan äärimmäisen tärkeää, että yritykset tunnistavat kilpailuetunsa. Todellisia etuja ovat vain ne, jotka asiakkaat mieltävät eduiksi.

Aine (2011, 89 - 90) lähtee ryhmittelemään kilpailuetuja kahteen kategoriaan. Hänen mukaansa yleisin luokittelu on jakaa edut ulkoisiin ja sisäisiin kilpailuetuihin. Ulkoisia kilpailuetuja ovat toimialakohtaiset kilpailuedut, jotka ovat kytköksissä yksittäisen toimintaympäristön erikoispiirteisiin. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi vallitsevia markkinaolosuhteita tai institutionaalisia tekijöitä kuten oikeudellista säätelyä, jotka voivat luoda yksittäiselle toimijalle etulyöntiaseman suhteessa toisiin toimijoihin. Tietoperustainen kilpailuetu edustaa sisäistä kilpailuetua. Se perustuu yrityksen muita toimijoita parempaan tietämyksen tasoon.

On syytä tiedostaa, että kilpailuetujen tämänhetkinen asema ei välttämättä kerro niiden tulevasta merkityksestä. Kilpailuedun saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi ei riitä yksinomaan vallitsevien olosuhteiden hallinta. Yrityksen on pystyttävä hallitsemaan markkinoiden muutosta sekä ennen kaikkea sopeuttamaan toimintamallejaan uusia tilanteita mukaillen. Tätä kutsutaan dynaamiseksi kyvykkyydeksi. Sillä tarkoitetaan yrityksen osaamista, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa uusia kilpailuetuja tai ylläpitää etuja muuttuneissa olosuhteissa. (Aine 2011, 91.) Bergström ja Leppänen (2013, 87) korostavatkin, että ratkaisevaa on tunnistaa kilpailijansa, niiden tuotteet sekä kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet.

2.2 Kilpailijat - uhka vai mahdollisuus?

Useimpien yritysten käsitys kilpailijoista on alkaa heti maalaamaan uhkakuvia seinille - yritykset lähtevät pönkittämään omia markkinaosuuksiaan ja estämään kilpailijoilta mukaanpääsyn markkinoille. Tämän mallin mukaan kilpailijat nähdään vihollisina, vaikka näin asioita ei pitäisi tulkita. On sanomattakin selvää kilpailijoiden synnyttävän uhkaa, mutta monilla sektoreilla oikeanlaiset kilpailijat pikemminkin lujittavat yrityksen kilpailuasemaa. Hyvät kilpailijat edistävät strategisia päämääriä, jotka puolestaan lisäävät yrityksen pysyviä kilpailuetuja sekä parantavat yleisellä tasolla toimialasektorin struktuureita. (Porter 1991, 247.)

Strategisessa suunnittelussa on kilpailijoita määriteltäessä pääsääntöisesti käytetty kahta perustetta, jotka ovat toimialaperusteinen ja markkinaperusteinen määrittely. Toimialaperusteisen määrittelyn perusteella yrityksillä on keskinäistä kilpailua, mikäli ne hyödyntävät samanlaista teknologiaa ja tuottavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita. Markkinaperusteisessa määrittelyssä yritykset kilpailevat toisiaan vastaan silloin, kun niiden tarjoamat tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeet ja voivat näin ollen korvata toinen toisensa. Tämä määrittely on toimialaperusteista laajempi, sillä se ylittää yritysten väliset toimialarajat. (Pirttilä 2000, 26.)

Kamensky (2004, 153) puolestaan luokittelee kilpailijat neljään kategoriaan: ydinkilpailijoihin, marginaalikirpailijoihin, tarvekilpailijoihin sekä potentiaalsiin kilpailijoihin. Rajan vetäminen ja ryhmittely saattaa olla haastavaa. Se on kuitenkin välttämätön toimenpide, sillä kilpailijoita löytyy paljon, mutta kaikki eivät ole kilpailun kannalta yhtä ratkaisevissa rooleissa. Usein yritykset syyllistyvät kilpailijoiden aliarvioimiseen. Marginaalikirpailijoita (yrityksiä, jotka ovat esillä sesonkiluonteisesti) on syytä pitää silmällä, sillä niissä piilee potentiaali nousta varteenotettaviksi ydinkilpailijoiksi. Tarvekilpailijoihin on ryhmitelty kilpailijat, jotka keskittyvät tyydyttämään samojen asiakkaiden tarpeita erilaisin tuottein, teknologioin ja toimintatavoin. Potentiaalisissa kilpailijoissa piilevät tulevaisuuden haastajat, joita ei ole vielä merkittävästi noteerattu strategisella bisnesalueella. Kuviossa 2 on kilpailijoiden pääryhmittely Kamenskyn oppien mukaan.



Kuvio 2: Kilpailijoiden pääryhmittely (Kamensky 2004, 157).

Jaettua kilpailijat edellä esiteltyihin joukkoihin, on syytä kartuttaa kilpakumppaneista perustietoja kuten volyymi, kannattavuus sekä strategisten bisnesalueiden (SBA) markkinaosuudet. Osana perusselvitystä on hyvä spesifioida, miksi asiakkaat ostavat kultakin kilpailijalta. Kulunarvoisen tärkeää on pohtia, mitä voidaan oppia kilpailijoilta sekä miten saadaan vietyä opit käytännön tasolle. Peruskartoituksen jälkeen tärkeimpien kilpailijoiden bisnesjärjestelmä tulee ottaa tarkasteluun. Seurannasta vedetään yhteenvetotaulukko, jossa omaa sekä tärkeimpien kilpailijoiden SBA:ta verrataan osatekijöiden suhteen toisiinsa. Tämä auttaa hahmottamaan, kuka kilpailijoista on missäkin osaelementissä edelläkävijä. (Kamensky 2004, 153 - 154.)

Porterin (1991, 265) havainnot mukailevat Kamenskyn oppeja ja Porter toteaaakin, jotta kilpailijat pystyttäisiin kategorisoimaan hyviin ja huonoihin, että tarvitaan kilpailijan täydellistä analysointia. Se on kilpailurakenteeseen vaikuttavien tekijöiden, esimerkiksi kilpailijoiden päämäärien, oletusten, strategian sekä kykyjen analysointia. Kilpailijoiden ja itse kilpailun analysointia tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa luvussa 2.5. Analyysien pohjalta on mahdollista muodostaa kilpailijoille erilaiset roolit, joita käsitellään seuraavaksi.

Kilpailuroolit riippuvat kilpailukentästä

Kilpailutilanteesta riippuen yrityksellä voi olla erilaisia rooleja suhteessa kanssakilpailijoihin. Näitä kilpailurooleja ovat markkinaajohtajastrategia, haastajastrategia, jäljittelijästrategia ja erikoistujastrategia. Markkinaajohtaja hallitsee markkinaosuuksia ensiluokkaisella imagolla sekä arvostetuilla tuotemerkeillä. Ylivoimaiseksi markkinaajohtajaksi yritystä voidaan luonnehtia silloin, kun sen myyntivolyymi ja imago poikkeavat kilpailijoista huomattavasti. Haastaja hakee omaa asemaansa markkinoilla näkyvin ja hyökkäävin toimintavoin. (Bergström & Leppänen 2013, 85.)

Jäljittelijä ei tahdo pysyä kilpailussa vahvempien kintereillä. Sen kohtaloksi saattaa koitua identiteetittömyys, ellei yritys pysty kilpailemaan esimerkiksi muita alhaisimmilla kustannuksilla. (Bergström & Leppänen 2013, 85.) Kamensky (2004, 282) kutsuu teoksessaan jäljittelijä termillä seurailijat. Seurailijat yrittävät epätoivoisesti pysyä markkinaajohtajan kintereillä jatkuvasti tehostamalla operatiivisia toimintojaan. Tämä strategia ajaa yrityksen helposti uuvuksiin ja synnyttää harvoin taloudellisesti parhaimpia tuloksia. Useimmissa tapauksissa se johtaa ennemmin tai myöhemmin lopulliseen luovuttamiseen.

Erikoistuja on säästänyt panoksia omaleimaisuuden rakentamiseen sekä tähtää suppeaan markkinarakoon tarkoituksenaan voittaa kyseinen segmentti puolelleen tarjoamalla valitsemalleen erikoisryhmälle korkealaatuista osaamista (Bergström & Leppänen 2013, 85). Rissanen (2007, 117) täydentää tätä teoriaa täsmentäen, että yrityksen hyödyketuotto on tällöin ohjattava alueelle, jossa yritys pysyy kasvattamaan kilpailuetua suhteessa toisiin samalla asiakassegmentillä toimiviin yrityksiin. Näin ollen markkinointiajattelussa on lähdettävä erilaistamaan yritys sen tuotepolitiikan perusteella. Erikoistujasta voi kehittyä varteenotettava haastaja, mikäli se onnistuu parantamaansa asemaansa markkinoilla ja kasvattamaan toimintaa alkuperäisen asiakassegmentin ulkopuolelle (Bergström & Leppänen 2013, 85).

Bergström ja Leppänen (2013, 84) jatkavat toteamalla, että useimmissa tapauksissa yritysten toimintavapaudet markkinoilla ovat sitä laajemmat, mitä erilaisempia tuotteita yritys pystyy tarjoamaan. Tuotteiden erilaistaminen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi on äärimmäisen tärkeää.

Rissanenkin (2007, 118) liputtaa erilaistamisen eli tuotedifferoinnin puolesta. Tuotedifferoinnilla tarkoitetaan hänen käsityksen mukaan perustuotetta muuntelemalla savutettuja ominaisuuksia, jotka erottavat yrityksen tuotteen kilpailevista tuotteista tai tuoteryhmistä. Erilaistaminen harvoin onnistuu vain yhden tuoteryhmän avulla, vaan tuotedifferointi on syytä ulottaa koko tuoteryhmään kilpailustrategian avulla.

2.3 Kilpailustrategian avulla menestyksen huipulle

Porter (1991, 13) avaa kilpailustrategialla tarkoitettavan suotuisan kilpailuaseman etsimistä toimialalta, kilpailun perusareenalta. Sen avulla yritetään saavuttaa vakaa ja tuottoisa asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. Kilpailustrategiaa valitessa on keskeistä pohtia kahta ydinkysymystä. Ensimmäinen niistä koskee toimialojen houkuttelevuutta ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Kaikki toimialat eivät mahdollista todennäköisyyttä pitkän aikavälin kannattavuuteen. Toinen kysymys käsittelee tekijöitä, jotka määräävät yrityksen suhteellisen kilpailuaseman toimialan sisällä. Useimmilla toimialoilla on yrityksiä, jotka ovat runsaasti muita tuottavampia, huolimatta siitä millainen alan keskimääräinen kannattavuus on.

Keskimääräistä paremman menestyksen salaisuutena piilee pitkällä aikavälillä saavutettu pysyvä kilpailuetu. Huolimatta yrityksen useista vahvuuksista ja heikkouksista kilpailijoihin verrattaessa, kilpailuetu on jaettavissa kahteen tyyppiin: alhaisiin kustannuksiin tai differointiin. Assosioidessa nämä kaksi kilpailuedun tyyppiä on muodostettavissa kolme kilpailun perusstrategiaa, joiden avulla pystytään saavuttamaan keskimääräistä parempi menestys. Kyseiset strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. (Porter 1991, 24.)

Bergström ja Leppänen (2013, 87) ovat Porterin kanssa samoilla linjoilla jakaessaan kilpailuedut kolmeen strategiaan. Heidän käyttämä termistö poikkeaa Porterin mallista jakaen strategiat taloudellisiin, toiminnallisiin ja imagollisiin kilpailuetuihin. Taloudellinen kilpailuetu on kilpailua hinnan kustannuksella, jolloin yrityksellä on kilpailijoihin nähden alhaisemmat kustannukset, halvemmat ostot tai tehokkaammat toimintamallit. Rissanen (2007, 120) ottaa kantaa hintakilpailuun kiteyttämällä hinnan olevan voimakkain tuotteeseen liitettävä ominaisuus, jolla ostajalle välitetään signaaleja esimerkiksi tuotteen laadusta tai markkinaosuuksista. Mukailen Porterin oppeja Rissanen toteaa kalliin hinnan vastineeksi, että tuotteen tai palvelun on oltava laadultaan korkeatasoinen tai harvinainen (Rissanen 2007, 120; Porter 1991, 15).

Mikäli yrityksen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ylivoimaisia, esimerkiksi materiaalin, ulkonäön, tehon tai suunnittelun suhteen, puhutaan toiminnallisesta kilpailuedusta. Imagollista kilpailuetua edustavat hyvin brändätyt tuotemerkit, joissa tuotteen merkki ja sen maine laukeavat ostopäätöksen. Ihannetapauksessa kehitetty tuote on niin valovoimainen, että se

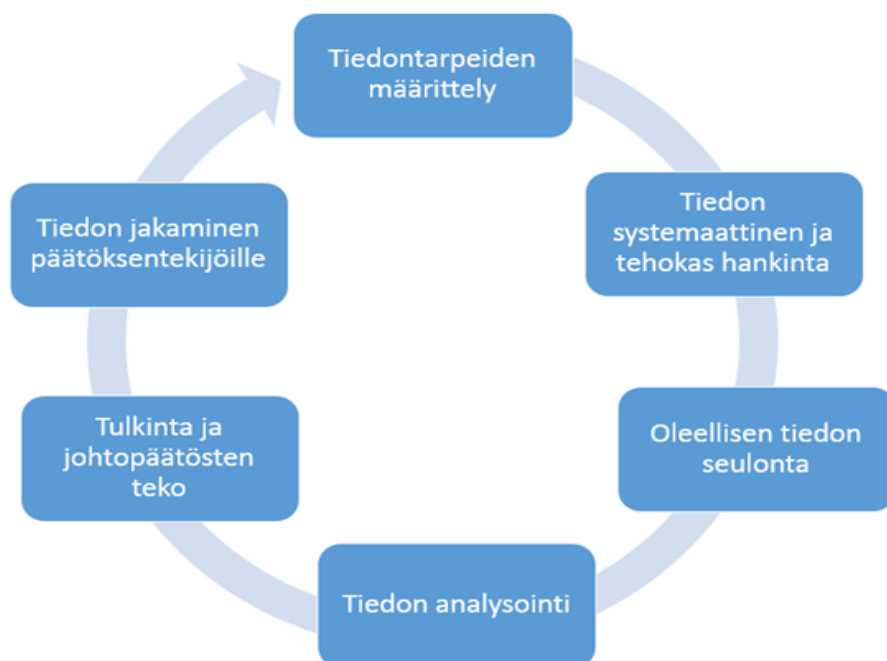
suorastaan itse myy itsensä. (Bergström & Leppänen 2013, 87.) Rope (2005, 102) huomauttaa, että hintastrategia ei välttämättä ole paras polku lähteä kulkemaan, sillä katteet ovat yleensä alhaiset. Viisaampi tie tuloksekkaaseen liiketoimintaan on jalostaa yritysbrändi vahvaksi ja haluttavaksi.

2.4 Kilpailijaseurannalla etumatkaa kilpailijoihin

Kilpailun pelikentällä tulee olla varsin ketterä, sillä yrityksen menestys on osittain riippuvainen siitä, miten nopeasti kilpailijatietoa pystytään keräämään sekä miten nopeasti saatuihin tietoihin pystytään reagoimaan. Kilpailijatietoa on mahdollista kerätä eri lähteistä. Tietoa kerätessä käytetään pääasiassa julkisia lähteitä kuten vuosikertomuksia, internetiä, uutispalveluita sekä lehtiä. Yrityksen omat tiedostot ja läheltä löytyvät kontaktiverkot ovat hyvä lisä julkisen tiedon rinnalla. Tiedonkeruuseen on syytä kehittää organisoitu mekanismi, kilpailijoiden seurantajärjestelmä, jotta prosessi saadaan pidettyä suoraviivaisen tehokkaana. (Bergström & Leppänen 2013, 91; Porter 1993, 99 - 100.)

Pirttilä (2000, 18) esittelee teoksessaan ”Kilpailijaseuranta” kilpailijoiden seurantajärjestelmän seitsenvaiheisena syklinä (Kuvio 3). Ensimmäisenä yrityksen tulee määritellä tiedontarpeensa. Mitä tietoja yrityksen on saatava kilpailijoista selville, jotta se pystyy tekemään parempia strategisia päätöksiä. Tietotarpeet määritettyä ryhdytään tietoja hankkimaan hyödyntäen käytettävissä olevia lähteitä. Tämän jälkeen kerätty tieto seulotaan, jotta raakatiedon tulvasta voidaan erotella oleelliset informaatiot. Neljännessä vaiheessa suoritetaan tiedon analysointi, jossa jyvät erotellaan akanoista eli tarkastellaan tiedon luotettavuutta ja tehdään tästä päätelmiä.

Kun analysointi on tehty, ryhdytään tekemään johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä tulee punaroida, mitä kilpailijoista kerrytetty tieto merkitsee yrityksen liiketoiminnalle ja sen tulevaisuudelle. Tämän jälkeen siirretään tiedot päätöksentekijöille, useimmissa tapauksissa yritysjohdolle, jotka pystyvät hyödyntämään kerättyä kilpailijatietoa liiketoiminnan kasvattamisessa ja kehittämisessä. Aika ajoin tulee kilpailijaseurannan sykli pyöräyttää uuteen kierrokseen ja pohtia, ovatko tietotarpeet muuttuneet, jotta yritys pystyy olemaan kilpailijoistaan aina askeleen edempänä. (Pirttilä 2000, 18 - 19.)



Kuvio 3: Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19).

Kilpailijaseurannan prosessia helpottaakseen Pirttilä (2000, 38) suosittelee kilpailijaseurannan jakamista kahteen eri osaan niiden aikaperspektiivin mukaan. Ensimmäinen tarkasteltava kokonaisuus on avainkilpailijoiden seuranta. Lyhyellä aikavälillä tarkastellaan kilpailijoita, jotka kilpailevat samoilla markkinoilla samoista asiakkaista. Toinen kokonaisuus muodostuu kilpailun ja markkinatrendien seurannasta. Seuranta on pitkän tähtäimen observointia, jossa tarkastelun alla ovat kilpailun ja korvaavien tuotteiden kehittyminen. Rissanen (2007, 70) puolestaan jakaa kilpailijaseurannan tarkastelun strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Hänen mallissaan strategisen tason seurattavia tietoja ovat esimerkiksi kilpailijoiden laajentuminen, tuotepolitiikka, hinnoittelu sekä investointi- ja supistamissuunnitelmat. Operatiivisen tason tietoja osaltaan edustavat mainonta, markkinaosuusheilahtelut, jakelu, maksuvalmius ja rahoitus.

2.5 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi strategisina työkaluina

Kuten aikaisemmissa alaluvuissa käsiteltiin, kilpailuetujen saavuttaminen kulkee pitkälti käsi kädessä erinomaisen kilpailun tuntemuksen kanssa. Vuosittain suoritettavissa liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmissa pohditaan ja tarkastellaan kilpailutilannetta (Lotti 2001, 61). Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää kilpailun dynamiikka, kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat. Tähän kilpailuanalyysit ovat korvaamattomia työvälineitä. Kilpailuanalyysien merkitys korostuu nykyajalle tyypillisessä markkinatilanteessa, jossa toimialalla vallitsee tilanne tarjonnan huomattavasta runsaudesta verrattuna kannattavaan kysyntään. (Kamensky 2016, 155 - 156.)

Aineen (2011, 339) mukaan kilpailuanalyyseissä tulee kartoittaa kilpailutilannetta relevantteilla markkinoilla. Edellytyksenä tähän on huomion suuntaaminen markkinatilanteen muodostumiseen, siinä vaikuttaviin muuttujiin sekä niiden keskinäisiin suhteisiin. Markkinaprosessin toimintaan vaikuttavat tekijät tulee löytää ja suunnata tarkastelu toimialakentällä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. Kilpailijoiden asema ja resurssit tulee jäsentää osaksi analyysiä, sillä kilpailijat luovat painetta toisille toimijoille ja ohjaavat menettelyjä markkinoilla. Kilpailija-analyysit ovat pienempi lohko suurempaa kilpailuanalyysien kokonaiskirjoa.

Teoksessaan ”Tehokas markkina-analyysi” Leila Lotti (2001, 61) luettelee kilpailija-analyysiä varten kilpailijoista kerättävän seuraavat tiedot:

- taloudelliset tunnusluvut
- tiedot strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista
- tuotteet, palvelut, brändit ja niiden asema
- asiakkaat, asiakastytyvyisyys
- alueellinen kattavuus
- organisaatio ja johto
- myynnin, mainonnan, tiedottamisen toimenpiteet
- tuotekehitys
- hinta- ja laatu politiikka

Kilpailijoita analysoidessa yksi käytetyimmistä menetelmistä on Michael E. Porterin 1980 -luvulla kehittämä viiden kilpailuvoiman malli. Kamensky (2016, 156) laushtaa kilpailuanalyysien olevan keskeisiä työkaluja syvennyttäessä tarkastelemaan toimialan nykytilaa ja tulevaisuudennäkymiä. Kilpailuanalyyseissä tulee analysoida yritystä, sen toimialaa sekä toimialaa sivuavia toimialoja. Huomion arvoista on pitää mielessä analysointikohteen riittävä raja, mikä voi ajoittain tuottaa haasteita. Rajausta helpottaakseen kilpailuanalyysit ovat luokiteltu pääryhmiin, joiden avulla kunkin liiketoiminta-alueen sekä koko yrityksen kilpailutilanne pyritään hallitsemaan.

Näitä pääryhmiä ovat esimerkiksi kilpailijoiden peruskartoitus, kilpailijoiden bisnesjärjestelmän sekä strategioiden analysointi, toimialan kilpailuvoimakkuuden analysointi, kustannusraakenneanalyysit sekä kilpailijoiden SWOT-analyysi (Kamensky 2016, 156). Lotti (2001, 61) heittää vielä lisäyksen, että tarkasteluun tulisi sisällyttää yrityksen sisäinen SWOT -analyysi, jossa tehdään katsaus omiin SWOT -tekijöihin kilpailijoita silmällä pitäen. Analyysien kirjon ollessa laaja, ei tässä opinnäytetyössä pystytä suorittamaan kilpailijoiden analysointia jokaisella kilpailuanalyysimenetelmällä. Keskeisimmäksi menetelmäksi nousi toimeksiantajalle ja tämän kolmelle suurimmalle kilpailijoille toteutettavat SWOT -analyysit.

2.6 Kilpailijatiedon hyödyntäminen toimenpiteiden tukena

Kilpailijaseurannasta kirjoitetussa luvussa 2.4 mainittiin käsite kilpailijatieto. Luvun sisäistämisen kannalta kilpailijatiedon käsitettä on tarvetta syventää. Pirttilä (2000, 186 - 187) määrittelee kilpailijatiedon olevan julkisista tai epävirallisista lähteistä saatavaa jalostamatonta dataa, jolla on merkitystä liiketoiminnalle. Tarve kilpailijatiedolle voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Tieto on joka tapauksessa välttämätön yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrityksen suorituskyvyn kohentamiseksi. Kilpailijatiedolla itsessään ei ole arvoa, vaan sillä, miten tietoa voidaan tai osataan hyödyntää. (Pirttilä 2000, 84.)

Kasvavilla markkinoilla riittää jaettavaa, mutta vakiintuneilla tai laskevilla markkinoilla kilpailijoiden peliliikkeiden täsmällisempi tunteminen on etu. Niinpä kilpailijatietoa kannattaa kartuttaa omaan pankkiinsa systemaattisten mittausten avulla. (Lotti 2001, 62.) Rissanen (2007, 158 - 159) lausahtaa tiedon olevan yritykselle väline toiminta-ajatuksen toteuttamisesta. Oikea tieto tarjoaa ensiluokkaisen ja välttämättömän pohjan yrityksen tuloksekkaalle johtamiselle. Hän tiivistää menestyvän yrityksen rakentuvan tiedon, taidon ja tahdon tasapainoiseen yhdistämiseen. Pirttilä (2000, 88) täsmentää kilpailijatiedon käyttötarkoitusten voitavan jaotella karkeasti kolmeen ydinryhmään: päätöksenteon tukemiseen, toiminnan kehittämiseen ja henkilökohtaisiin käyttötarkoituksiin.

Yritysjohdolle tarvitsee kilpailijatietoa strategisten ja operatiivisten päätöksenteon apuvälineiksi. Systemaattinen kilpailijaseuranta ja sitä edesauttavat tietojärjestelmät on suunniteltu päätöksenteon tukipilareiksi. Johdon tehdessä strategisia päätöksiä kilpailijaseuranta otetaan avuksi investointien suunnittelussa sekä investointipäätöksiä tehdessä. Seurannasta on hyötyä potentiaalisia markkinarakoja etsittäessä. Yritys onnistuu kohdistamaan markkinointia erityisesti kannattavan kysynnän alueille, mutta kilpailu alueilla ei puolestaan ole kireää. Operatiivisella tasolla kilpailijatietoa käytetään toiminnan kehittämistä ja ohjaamista koskeviin toimenpiteisiin. (Pirttilä 2000, 89 - 90.)

Suurennuslasin suuntaaminen niin oman yrityksen kuin kilpailijoiden vahvuuksiin ja heikkouksiin toimii lähtölaukauksena toimintatapojen ja -prosessien kehittämiseksi. Tutkimalla näitä asioita voidaan toiminnan kehittämisen painopiste ja resurssit ohjata heikoiksi havaittuihin kohtiin. Osana toiminnan kehittämistä kilpailijatietoa hyödynnetään henkilöstön motivoimisessa ja kehitystavoitteisiin sitouttamisessa. (Pirttilä 2000, 91 - 92.) Bergström ja Leppänen (2013, 91) tekevät tärkeän noston todetessaan, mitä suurempikokoisen yrityksen ollessa kyseessä sekä mitä kilpailluilla markkinoilla se toimii, sitä tärkeämmäksi yritykselle muodostuu tarve järjestelmälliseen kilpailijaseurantaan eli tiedon keruuseen.

3 Markkinat talouden toimivana perustana

Lukemattomat yritykset joutuvat kamppailemaan paikastaan kilpailun taistelutantereella, markkinoilla. Markkinat tarjoavat yritykselle taloudellisesti toimivan perustan. (Rope 2005, 59.) Toinen ratkaiseva kokonaisuus opinnäytetyön tietoperustassa on markkinoihin kytköksissä olevat käsitteet. Ensimmäiseksi luodaan katsaus markkinoihin niin yritysten näkövinkkelistä kuin akateemisten jaotteluperusteiden lähtökohdista. Tämän jälkeen markkinatarkastelu rajataan yksityiskohtaisemmin konsulttiyritysten toimialaan. Jotta itse markkinoiden ymmärryseen päästään kunnolla pureutumaan, on keskeistä ymmärtää käsitteet markkinatutkimus, -tieto ja -analyysi sekä markkinoiden segmentoinnista. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, otetaan markkinatarkasteluun strategista kulmaa sinisen meren strategiasta.

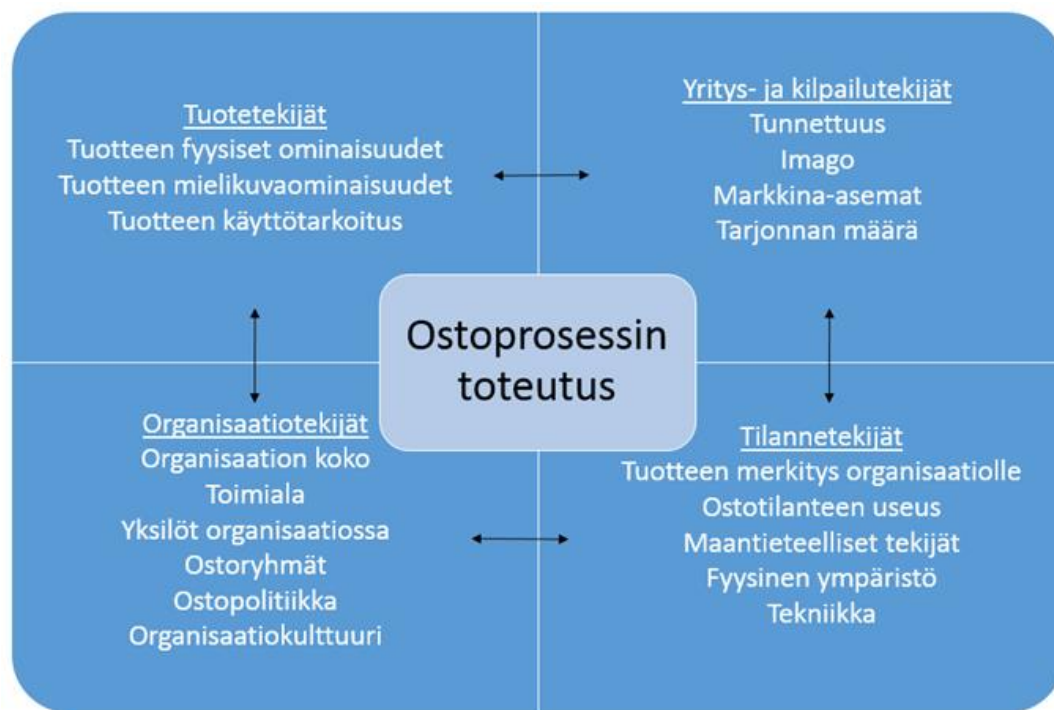
3.1 Markkinat - kilpailun taistelutanner

Markkinat ovat ihmismielen muokkaamia ilmiöitä ja rakentuvat yksilöiden toiminnan yhteisvaikutusten summana. Yksilöiden toimintaa markkinoilla ohjaa markkinamekanismi. (Aine 2011, 63.) Jokaiselta toimijalta löytyy näkemys markkinoiden rajapinnoista, niiden mekanismeista ja markkinakäytännöistä. Yritykset määrittelevät markkinat heijastaen niitä lähtökohdiansa. Toisin sanoen markkinat ovat juuri sellaisia, millaisiksi yritykset ne itse määrittelevät. Toimijoiden olisi suotavaa säännöllisesti maalaila omia markkinamääritelmiään tunnistamalla toiminnalleen jo tällä hetkellä merkittäviä ja samalla mahdollisia verkostoja. (Nenonen & Storbacka 2010, 26.)

Markkinoiden ymmärrys ei suinkaan ole yksioikoista, sillä akateemisessa kirjallisuudessa markkinoiden ryhmittelyltä löytyy lukuisia jakoperusteita. Selkein ja käytetyin markkinoiden luokitusperuste on jakaa ne kuluttaja- ja yritysmarkkinoihin. Jako on jokseenkin karrikoiva ja yleistävä. Pääsääntöisesti nämä kaksi markkinaa ovat toisistaan poikkeavia ja eroavat keskeisesti ostoprosesseiltaan, tarveperustaltaan ja ostamisen toteutukseltaan. (Rope 2005, 60 - 61.) Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on fokusoitunut palvelemaan asiakkaitaan organisaatiomarkkinoilla. Tästä johtuen on opinnäytetyön markkinatarkastelun ulkopuolelle rajattu kuluttajamarkkinat, sillä niiden tarkastelu ei ole relevanttia tässä työssä.

Organisaatiomarkkinoilla vallitsee kolme erikoisluonteenpiirrettä (Kuvio 4): ne ovat tiiviit, rajatut ja luonteeltaan asiakasuskolliset. Sisäisesti tiiviillä markkinoilla ostajat ja kilpailijat pääsääntöisesti tuntevat toisensa. Markkinoiden rajallisuus on oma mauste lisäämään so-pasta haastavan. Epäonnistumisesta johtuvia asiakkaiden menetyksiä ei pystytä määrättö-

mästi korvaamaan rajattomalla uusiasiakashankinnalla. Organisaatiomarkkinat ovat luonteeltaan varsin asiakasuskollisia. Mikäli yritys on pystynyt luomaan toimivan ja henkilökohtaisen suhteen ostavan organisaation avainhenkilöihin, asiakassuhdetta on vaikea romuttaa pelkästään korvaavalla tarjonnalla, jos se ei anna asiakkaan arkeen lisäarvoa. (Rope 2005, 67.)



Kuvio 4: Organisaatiomarkkinoilla ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 62).

Tekemällä pientä hienosäätöä omaan liiketoimintamalliin, yritys kykenee muotoilemaan markkinoita. Muutoksen vaikuttavuus on riippuvainen yrityksen markkinavoimasta (Nenonen & Storbacka 2010, 41.) Markkinavoima kuvastaa yksilön asemaa markkinoilla. Erityisen markkinavoimaisella yrityksellä on rajoitetussa määrin vaikutusvaltaa markkinoiden toimintaolosuhteisiin. Se mahdollistaa etulyöntiaseman hinnoitella hyödykkeet keskimääräisen hintatason yläpuolelle. (Aine 2011, 254.) Nenonen ja Storbacka (2010, 41) huomauttavat, että toimijat ovat kykeneviä hyödyntämään markkinavoimaa samanaikaisesti niin yhteistyöhön kuin kilpailuun. Yritykset voivat toimia yhteistyössä määritelläkseen ja muovatakseen markkinat uuteen uskoon markkinakoon kasvattamiseksi. Näin ollen samat toimijat kilpailevat keskenään markkinaosuuksista tällä uudelleen määritellyllä markkinalla.

Toimivissa markkinatalouksissa yritys on jatkuvasti alttiina kilpailun olosuhteille. Yrityksen asema markkinoilla on kuvattavissa useampien lähtökohtien ja tekijöiden summana. Markkinarakenneajatteluun on suhtauduttava joustavasti riippuen tarkastelun lähtökohdista ja näkökulmista. (Rissanen 2007, 75.) Markkinoiden muovautuminen on sarja ristiriitaisia muotoiluyrityksiä, kun markkinakentän toimijat pyrkivät muotoilemaan markkinoita asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Muutoksen tuulahdus yhden toimijan purjeisiin aiheuttaakin usein

ketjureaktion toisiin markkinatoimijoihin. Tämä muutoksilla vaikuttaminen ja muutoksien vaikuttavuus eskaloituu heiluriliikkeeksi, joka on ratkaisevin markkinoita muodostava ja muovaava voima. (Nenonen & Storbacka 2010, 41.)

Konsulttiyritysten toimiala ja markkinat

Konsultoinniksi lueteltavia toimintoja on lähes rajaton määrä kaikilla inhimillisen toiminnan sektoreilla. Käsitteen merkitys on jatkuvassa liikkeessä riippuen toimialasta ja tarjottavista palveluista. Yleisen tietoperustan mukaan konsultaatiolla tarkoitetaan jonkin tiedon, taidon, osaamisen tai työn tilaamista asiakasorganisaation toiminnan ja tulosten parantamiseksi. (Tolola & Hyyppä 2004, 6.) Ropen (2006, 199) käsitys konsultoinnista on yhtenevä ja hän toteaa, ettei konsultoinnilta löydy vakiintunutta määritelmää. Hyvin monet tahot tarjoavat konsultti-nimikkeellä erilaisia osaamispalveluita, minkä vuoksi konsultin tulisikin aina olla jonkin osa-alueen tunnustettu huippuosaaja.

Liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tarjoajat ovat globaalissa taloudessa tärkeitä toimijoita. Konsultit tarjoavat asiakkailleen korvauksesta analyysijä, tietoa tai kapasiteettia - joskus näitä kaikkia samanaikaisesti. Tarjontaan on sisällytetty asiakkaille räätälöidyt organisaatioiden muutosten suunnitteluun ja läpivientiin liittyvät osaamisratkaisut. Voisi luonnehtia, että muutos ja muuttaminen itsessään tuovat konsulteille leivän pöytään. (Kuusela & Kuittinen 2008, 127.) Konsultointiprosessi tulee toteuttaa asiakkaan ja tuottajan yhteispelinä, asiakkaan tarpeet ja resurssit huomioon ottaen. Konsulttipalveluiden lähtökohtana on löytää asiakkaalle kirkkaasti jäsennehtyt tavoitteet sekä etukäteen preparoitu seurantajärjestelmä. (Nurmi 2012, 11.)

Konsultointi on liikkeenjohdollisten ideoiden ja oppien siirtämistä sieltä, missä ne ovat tunnettuja, sinne missä ne ovat uusia ja arvokkaita. 2000-luvulla konsultointi on vahvistanut ja juurruttanut asemiaan keskeisenä osana nykyaikaista liiketoimintaa ja liikkeenjohtoa. Tärkeimpänä vaikuttimena konsulttien käytön yleistymiseen ovat olleet yrityksissä lisääntyneet ulkoistusratkaisut. Yritykset ovat halunneet fokuksitua täydellä teolla ydinosoamiseksi ja siirtää muun oheistoiminnan niille, keille tämä oheistoiminta edustaa ydinosoamista. (Nurmi 2012, 15; Kuusela & Kuittinen 2008, 128.)

Useiden projektien yhtäaikaisuus on konsulttityölle ominaista (Rope 2006, 85). Ylipäättään konsultointialalla tarjottavat palvelut ovat Ropen (2005, 64) markkinakäsityksen mukaan luokiteltavissa täydennystarpeisiin. Ne eivät ole tarveluonteeltaan yrityksille välttämättömiä tarpeita, verrattaessa esimerkiksi raaka-aineisiin tai koneistoihin. Tämä johtaa siihen, että täydennystarpeita markkinoivat yritykset joutuvat ensin myymään idean palveluidensa hyödylli-

syydestä ja merkityksellisyydestä, jotta hyödykkeen ostoprosessi saadaan edes käynnistymään. Seikka ei tee konsulttien työtä yhtään sen helpommaksi, sillä ammattikuntaan liittyy muutenkin vahvasti paljon oletuksia ja vivahteeltaan jokseenkin negatiivisia stereotypioita (Nurmi 2012, 20).

Pääsääntöisesti konsulttiyritysten kilpailuttaminen ei ole kovinkaan yleistä. Vaihtoehtoiseksi tavaksi kilpailutuksen rinnalle on noussut kevyempi tapa, luotettavien referenssien tarkistaminen. Asiakkaille merkittävin ostopäätökseen vaikuttava tekijä konsulttimarkkinoilla on luottamus. Luottamuksen lunastaminen vaatii konsulteilta onnistuneita projekteja. Useasti onnistuneet projektit johtavat uusiin yhteistyöprojekteihin. Yhteistyö on helpompi ponkaista käyntiin yhteistä historiaa jo löytyessä, sillä konsultit ovat päässeet enemmän sisälle asiakasorganisaatioon ja oppineet tuntemaan heidän tarpeensa. (Nurmi 2012, 63 - 65.)

3.2 Markkinatutkimus, -tieto ja -analyysi ymmärryksen tukena

Vahvaselän (2009, 147) mukaan käsitteeseen markkinatutkimus on sisällytetty ne tutkimukset, jotka fokusoituvat markkinoiden tarkasteluun. Markkinatutkimuksiin sisällytetään markkinoita ja kysyntää koskevat tutkimukset, joilla selvitetään yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla menestymiseen. Tarkastelun alla ovat kohdemarkkina-alueet, markkinapotentiaali, toimialan potentiaali tietyllä alueella sekä yrityksen myyntipotentiaali. Markkinatutkimukset ovat keskeisessä roolissa kerätessä välttämättömiä tilastotietoja markkinoista. Markkinoiden käytädyttävyyden kannalta tieto markkinoiden koosta, kasvuvauhdista, keskeisimmistä toiminnoista sekä markkinaosuuksista on oleellista. (Nenonen & Storbacka 2010, 37.)

Markkinatutkimusten kerryttämä tieto auttaa yrityksiä tekemään parempia strategisia siirtoja (Nenonen & Storbacka 2010, 37). Vahvaselkä (2009, 155) luonnehtii markkinatietoa vakuutukseksi, joka suojaa yritystä liiketoiminnan riskeiltä ja ylimääräisiltä kuluilta. Oikea tieto, oikeaan aikaan ja vieläpä oikeassa paikassa toimii yrityksen henkivakuutuksena virhepäätöksiä vastaan. Markkinatieto on yrityksen toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon keskeinen resurssi toimien samanaikaisesti kilpailukeinona. Markkinatiedon arvo määräytyy tiedon jatkokäytön perusteella - kuinka tietoa voidaan hyödyntää ja saadaanko sen avulla jalostettua lisäarvoa niin yritykselle kuin sen asiakkaille. Tiedon jalostaminen puolestaan onnistuu analyysin avulla. (Vahvaselkä 2009, 155, 170.)

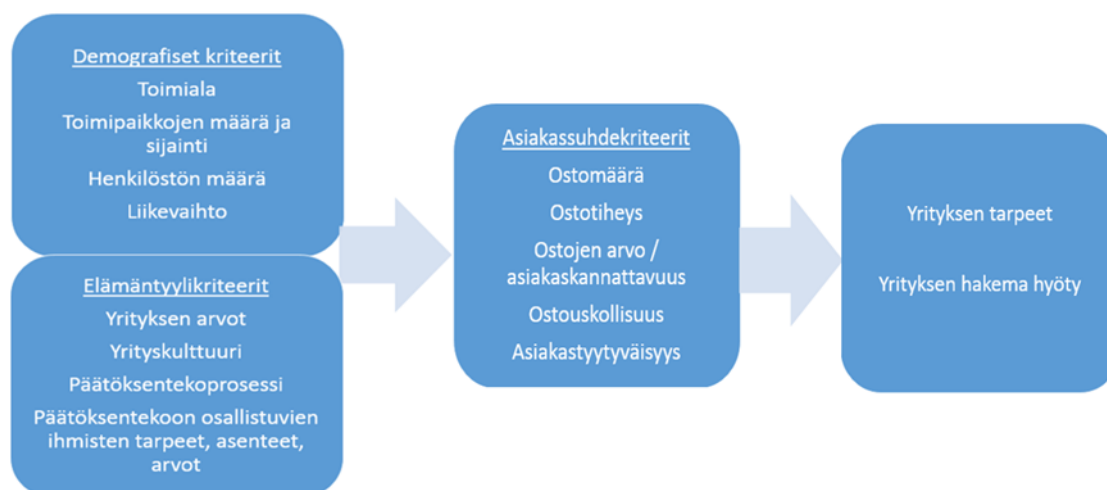
Markkina-analyysi on pienempi osa markkinatutkimusta. Markkina-analyysi tavoittelee sellaisen tiedon synnyttämistä, joka auttaa yritystä päätöksentekotilanteessa. Analyysi pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuuihin, joita tulee tuottaa säännöllisesti ja systemaattisesti. (Lotti 2001, 26.) Raatikainen (2008, 200) tiivistää markkina-analyysissä selvitettävän markkinoiden

kokoa, rakenteita, kylläisyysastetta sekä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Markkina-analyysillä haetaan vastauksia erityyppisiin markkinoita käsitteleviin kysymyksiin. Aine (2011, 339) täsmentää Raatikaisen oppeja lisäämällä, että keskeisintä ei ole hahmottaa yksinomaan yksittäisten toimijoiden positioita markkinoilla, vaan kiikarointi tulee kohdentaa markkinoiden dynamiikan kokonaiskuvaan. Osana kokonaiskuvan harmonista hahmottamista ovat markkinat syytä pilkkoa pienempiin osa-alueisiin, segmentteihin.

3.3 Markkinoita segmentoimalla kiinni asiakkaiden tarpeisiin

Segmentoinnilla seulotaan hyvät akanoista eli tunnistetaan ja valitaan oikeat asiakkaat, opitaan tuntemaan heidät sekä vastataan mahdollisimman hyvin heidän tarpeisiinsa lisäarvoa tuottaen. Kilpailukeinojen perustana on segmentointi. Valitun kohderyhmän tarpeet pyritään tyydyttämään kilpailijoita paremmin ja yrityksen kantilta katsottuna taloudellisesti kannattavasti. Seikkaperäinen analyysityö ja segmentointiprosessi antavat yritykselle oivan strategisen pelipaikan. Nappiin menevät asiakasvalinnat ja oikeisiin asiakkaisiin satsaaminen edellyttävät yritykseltä sääntillistä nykyasiakkaiden tuntemusta sekä hyvin kartoitettua uusasiakaspotentiaalia. (Vahvaselkä 2009, 93 - 94, 120.)

Bergström ja Leppänen (2013, 156) kiteyttävät segmenttien muodostuksen olevan kaksivaiheinen prosessi. Kuvio 5 kiteyttää tämän prosessin. Ensin segmentit rakennetaan liikeideasegmentoinnin ja sen jälkeen asiakassuhdesegmentoinnin perusteella. Liikeideasegmentointi nojautuu ensisijaisesti koviin segmentointikriteereihin, tuotetarjoamaan ja muihin osatekijöihin. Asiakassuhdesegmentoinnin lähtökohtana ovat asiakkaiden ostamisen merkitys ja asiakkuuden arvo yritykselle. Ostokäyttäytymisen perusteella asiakassegmentit ovat luokiteltavissa tärkeysjärjestykseen. Strategiset asiakkaat eivät epäröi ostopäätöksiään. Ostovolyyymi on kova ja asiakaskannattavuus korkealla. Strategiset mahdollisuudet enteilevät yritykselle myyntipotentiaalia. Avainasiakkaalla on korkea ostovolyyymi, mutta kannattavuus on heikkommanlainen. Kerta-asiakkaiden volyyymi on pieni ja kannattavuus monesti kehnonpuoleinen. (Vahvaselkä 2009, 93.)



Kuvio 5: Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2013, 154).

Segmentoinnissa tulee välttää sudenkuopat. Nämä riskit voivat toteutua, mikäli segmentointi tehdään väärin perustein. Tuolloin tietoperustan kartoituksessa jokin on mennyt vikaan ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen perimmäiset syyt ovat jääneet mysteeriksi. Segmenttien ryhmitelyssä ei sovi ronkeliksi heittäytyä, sillä seurauksena voi olla liian pieni tai kannattamaton segmentti. (Raatikainen 2008, 26.) Vahvaselkä (2009, 93) summaa, että segmentoinnissa yrityksen tulee painottaa omia strategisia linjauksiaan - miten kilpailuetu ja tavoitteet ovat saavutettavissa, miten asiakkaat pystytään tunnistamaan ja tavoittamaan sekä miten yritys suunnittelee ja toteuttaa segmenttikohtaiset toimenpiteensä. Yhdeksi viime vuosien suosituimmaksi strategisten linjausten apuvälineeksi on räätälöity sinisen meren strategia.

3.4 Sinisen meren strategia - uusia kilpailusta vapaita markkinoita

Strategisen johtamisen taito edellyttää pelisilmää kilpailussa menestymiseen (Kamensky 2016, 16). Sinisen meren strategialla pyritään myötävaikuttamaan uusien kilpailusta vapaiden markkinoiden syntyyn yritysmarkkinakentällä. Punaisiksi meriksi luonnehditaan kaikkia jo olemassa olevia toimialoja, helpommin sanottuna tunnettuja markkinoita. Kyseiset markkinat ovat voimakkaasti kilpailtuja ja kilpailua voisi luonnehtia veriseksi. Toimialojen rajat ovat selkeitä, tuotteet verrattavissa keskenään ja kilpailijat käyvät taistoa markkinoilla tasavahvasti rintarinnan. Punaisilla merillä kilpailu pyörii enimmäkseen hinnan ja toiminnan tehokkuuden ympärillä. (Kim & Mauborgne 2015, 36 - 37; Vuorinen 2013, 98.) Alla sinisen ja punaisen meren strategioiden erot ovat listattuina (Taulokko 1).

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Taulukko 1: Punaisen ja sinisen meren strategioiden erot (Kim & Maubourgne 2016, 51).

Siniset meret symbolisoivat kaikkia niitä markkinoita, joita ei vielä ole luotu. Nämä markkinat ovat toistaiseksi hyödyntämättä ja kannattava kasvu on todennäköistä. Taloudellisen menestyksen saavuttaminen näillä markkinoilla on huomattavasti helpompaa. (Kim & Maubourgne 2016, 37.) Pitkän tutkimusprosessin tuloksena Kim ja Maubourgne ovat saaneet hahmoteltua neljä strategista perusperiaatetta, jotka helpottavat yrityksiä suuntaamaan purjeitaan kohti sinisiä meriä. Ensimmäisenä kohtana on uuden markkinan luominen. Markkinan kokonaistilannetta tulee observoida monesta aspektista - vaihtoehtoisia toimialoja, samanlaista strategiaa hyödyntäviä yrityksiä ja asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Toisena strategisena siirtona yritysten tulisi luoda joustava ja mukautuva suunnitteluprosessi, jolla saadaan korostettua arvoinnovaatioiden maksimoimista asiakkaille (Bergström & Leppänen 2013, 89 - 90.)

Arvoinnovaatiot ovat Kimin ja Maubourgnen (2015, 45) mukaan sinisen meren logiikan ydin. Pähkinän kuoreen tiivistettynä arvoinnovaatio on pitkälle viety strateginen ajattelutapa, jonka tuloksena siniset meret syntyvät. Kolmantena toimenpiteenä organisaatioiden tulisi etsiä tavoittelemisen arvoiset ei-asiakkaat ja hajauttaa markkinat pienempikokoisiin segmentteihin. Keskeistä olisi pohtia, miltä osin asiakkaiden tarpeet ja yrityksen tarjoama ei vielä kohtaa toisiaan. Viimeisenä strategisena steppinä on liiketoimintamallin mukauttaminen niin, että se takaa asiakkaiden saaman arvon maksimoimisen ja yritykselle taloudellisen tuloksen nousukiidon. (Bergström & Leppänen 2013, 90; Kamensky 2016, 239.) Summattuna sinisen meren strategian tavoiteltavana lopputulemana on onnistunut arvoinnovaatio, joka on samalla muuttanut markkinarajoja ja mahdollistaa yrityksen kannattavan kasvun (Kim & Maubourgne 2015, 81).

4 Tutkimuksellinen osuus

Tutkimuksellisessa osuudessa esitellään ensin toimeksiantajayrityksen lähtötilanne ja kehityskohteet. Tämän jälkeen avataan syvällisemmin tutkimuksen kulkua ja opinnäytetyössä hyödynnettyjä tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu tiedontarpeiden määrittelystä aina tutkimuskysymysten ratkeamiseen asti. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen eettisyyttä, pätevyyttä ja luotettavuutta.

4.1 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne ja kehityskohteet

Toimeksiantajan palvelutarjonta on konsulttiyritykseksi suhteellisen laaja. Palvelutarjonta rakentuu neljän tukijalan ympärille, jotka ovat valmennus, sähköinen muutoksenjohtamisjärjestelmä, digitaaliset valmennusohjelmat sekä puhelinmarkkinointipalveluita tuottava tytäryhtiö. Konsultointimestarit Oyj käyttää itsestään perinteisen ”liikkeenjohdon konsultointiyritystä” sijaan nimikettä muutosyhtiö. Pääkaupunkiseudulla Konsultointimestarit Oyj:n omat työntekijät tekevät myynti ja lunastustyötä. Maakuntien palvelutarpeet ovat katettu yrittäjäkumppani - verkostolla. Parhaimmillaan yhden yrittäjän kontolla saattaa olla viisi maakuntaa. Toimeksiantajan työ- ja valmennusohjelma on oiva täydennys lisäämään yrityksen tunnettuutta opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden keskuudessa. Työntekijöitä ei kuitenkaan ole rekrytoitu vielä riittämiin.

Strategisiin tavoitteisiin on vielä matkaa. Strategian ensimmäisessä vaiheessa Konsultointimestarit Oyj pyrkii selviytymään yrityssaneerauksesta. Tarkoituksena on vakauttaa yritystoiminta. Toisessa vaiheessa yritys rakentaa kasvua kotimaassa. Tätä vaihetta on jo toteutettu yrityksen avattua kolmannen toimipisteensä elokuussa 2017 sekä neljännen toimipisteen ollessa suunnitteilla. Muutoksenjohtamistyökalua hiotaan parhaimmillaan. Kolmannessa vaiheessa yritys lähtee kasvamaan kansainvälisesti asiakkaidensa kanssa ja kautta. Vaikka strategiset tavoitteet ovat jaettuna kolmeen osaan, kulkevat vaiheet toteutukseltaan osittain päällekkäin.

Pääosin yrityksen rooli suhteessa kanssakilpailijoihin on kotimarkkinoilla erikoistuja. Se on pyrkinyt erikoistamaan toimintojaan jalostamalla monipuolista, massasta poikkeavaa palvelutarjontaa. Yritys on Suomessa kilpailukentästä ja asemasta riippuen välillä markkinajohtaja, lähinnä digitaalisten valmennusohjelmien suhteen. Ulkomailla yritys ei ole tunnettu, joten näillä markkinoilla yritys on haastajan roolissa. Toimeksiantajan näkyvimpiä kilpailuetuja ovat sen digitaaliset valmennukset sekä työ- ja valmennusohjelma. Kilpailuettujen säilyttäminen ja

jalostaminen ovat tämän hetken markkinatilanteessa tärkeää. Konsultointimestarit Oyj kilpailee organisaatiomarkkinoilla. Markkinoiden rajallisuus luo kilpailun olosuhteista yritykselle aika-ajoin haastavan.

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus aloitettiin mukaillen pääpiirteittäin Pirttilän esittämän systemaattisen kilpailijaseurannan sykliä, luvussa 2.4 esitetyn Kuvio 3:n mukaisella tavalla. Sykli käynnistettiin tiedontarpeiden määrittelyllä. Käsittelimme yrityksen tietotarpeet yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tietotarpeet koskettivat konsulttiyritysten markkinatilannetta nyt ja tulevaisuudessa sekä toimeksiantajan omaa asemaa kilpailukentällä. Tiedonkeruu markkinoilta päätettiin suorittaa kilpailijoille kohdennetuilla asiantuntijoiden teemahaastatteluilla. Toimeksiantajan position tarkastelu kilpailukentässä tehtiin SWOT - analyysillä. Useissa tapauksissa laajentamalla tutkimusmenetelmien repertuaaria, saadaan nostettua esiin entistä laajempia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2014, 38). Tämän vuoksi päädyin hyödyntämään opinnäytetyössäni kahta menetelmää.

Valitsimme toimeksiantajan kanssa kuusi kilpailevaa yritystä kontaktoitavaksi haastatteluun markkina-analyysiä varten. Riippuen tutkimusongelmasta, haastateltavat on syytä valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskettavan asiantuntemukseen tai kokemukseen perustuen (Vilkkä 2015, 135). Edellä mainittuihin seikkoihin nojaten, kontaktoitaviksi tahoiksi valikoitui Konsultointimestarit Oyj:n kilpailijat. Luonnostelin soittotyöni tueksi tarinan, joka on opinnäytetyön liitteissä (Liite 1). Suoritin soitot päättäjille vuoden 2017 syys -lokakuun taitteessa. Esittelin itseni ja taustani. Ilmaisin haluni istua alas haastattelemaan kyseistä asiantuntijaa koskien konsulttiyritysten markkinatilannetta sekä tulevaisuudennäkymiä. Vastavuoroisesti lupasin lähettää haastatteluun suostuville asiantuntijoille valmiin opinnäytetyöni kiitokseksi osallistumisesta.

Henkilökohtainen lähestymistapa rakentaa jo ensihetkestä alkaen haastattelijan ja haastateltavan välistä suhdetta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 84). Tämän vuoksi päätin lähestyä asiantuntijoita puhelimen välityksellä. Soittoon valikoitui kuusi kilpailevaa asiantuntijayritystä, jotka ovat tässä työssä numeroitu järjestykseen Asiantuntijayritys 1, Asiantuntijayritys 2, Asiantuntijayritys 3, Asiantuntijayritys 4, Asiantuntijayritys 5 sekä Asiantuntijayritys 6. Tavoitin kuudesta tavoitellusta asiantuntijayrityksestä viisi kontaktihenkilöä, joista kolme olivat avoimia haastattelulle. Haastatteluun suostuneet asiantuntijayritykset ovat esitetty nimillä Asiantuntijayritys 1, Asiantuntijayritys 2 sekä Asiantuntijayritys 3. Sovimme haastatteluajat lokakuulle 2017 kolmen haastatteluun suostuneen asiantuntijayrityksen kanssa.

Seuraavat yritykset kieltäytyivät haastattelusta. Tavoitin oikean henkilön Asiantuntijayritys 4:stä, mutta hän kieltäytyi kohteliaasti haastattelusta. Henkilöllä oli aikaisempia kytköksiä toimeksiantajayritykseen, jota kautta hän koki olevansa eettisesti väärässä asemassa käydäkseen keskustelua kanssani. Asiantuntijayritys 5:ssä päättäjä oli puhelun hetkellä pahassa paikassa ja pyysi minua lähettämään suoraan sähköpostia. Lähetin sähköpostin tapaamisaikaehdotuksilla, mutta yrityksestä ei kuulunut enää vastausta. Myöhemmin yritin tavoitella yrityksen asiantuntijaa puhelimitse, mutta häneen ei saatu yhteyttä. Asiantuntijayritys 6:teen ei opinnäytetyöprojektin aikana saatu minkäänlaista kontaktia. Lähestyin kahta yrityksen päättäjää useampaan otteeseen puhelimitse, kerran tekstiviestillä ja lähettämällä sähköpostia. Kumpikaan henkilöistä ei reagoinut yhteydenottoihini.

Toteutun noin tunnin kestäneet teemahaastattelut Asiantuntijayritys 1:den, Asiantuntijayritys 2:den ja Asiantuntijayritys 3:n asiantuntijoille. Suunnittelin teemahaastattelun teemat noudattaen Vilkan (2015, 124) laatimaa teemahaastattelun ohjeistusta. Hänen mukaansa teemahaastatteluihin nostetaan tutkimusongelmista keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelujen aikana on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Näistä sanoista inspiroituneena koostin tutkimukselleni teemat; markkinoiden nykytila, tulevaisuus sekä konsulttiyritysten välinen yhteistyö. Olin rakentanut teemahaastattelulleni säntillisen rungon. Itse haastattelutilanteet etenivät teemahaastattelulle ominaiseen tapaan eli haastattelutilanteen kulku määritti kysymysten käsittelyjärjestyksen (Hirsjärvi ym. 2013, 208). Haastattelut jokaisen haastateltavan kanssa etenivät eri tavoin. Välillä saatoin esittää kaksi kysymystä niivottuna yhteen. Vastaavasti haastateltava saattoi puheissaan sivuta toista kysymystä, joten kysymysten esittämisyjärjestys poikkesi haastattelusta toiseen.

Tiedonkeruun jälkeen siirryin Pirttilän ohjeistaman tiedonkeruun syklin (Kuvio 3) kolmanteen vaiheeseen, oleellisen tiedon seulontaan. Taltioin haastattelutilanteet nauhalle, josta litteroin oleellisimmat havainnot. Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2011, 427) mukaan tutkimusongelma ja metodillinen lähestymistapa määrittävät litterointitarkkuuden. Heidän mukaansa aineiston litteroinnin rajaus tulee suorittaa tutkimusongelman vastaamisen edellyttämällä tarkkuustasolla. Omassa litterointiprosessissani kirjoitin lähes kaiken auki, lukuun ottamatta haastateltavien käyttämiä täytesanoja kuten esimerkiksi ”tuota”, ”niinku” ja ”silleen”. Litteroinnin jälkeen tulostin haastattelut ja siirryin analysoimaan haastateltavien vastauksia. Asiantuntijoiden vastaukset analysointiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston analyysiprosessia sekä sisällönanalyysimenetelmää on avattu laajemmassa mittakaavassa omassa alaluvussa 4.4.

Teemahaastatteluilla saatiin vastaukset kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Viimeiseen tutkimuskysymyksestä ”Millainen on Konsultointimestarit Oyj:n positio suhteessa suurim-

piin kilpailijoihin?’’ hain vastausta SWOT - analyysien kautta. Ensimmäisenä tein toimeksiantajalle SWOT -analyysin. Toteutetulla SWOT -analyysillä keskityin rakentamaan suuripiirteistä kokonaiskuvaa. Konsultointimestarit Oyj määritteli minulle kolme ydinkilpailijaansa joille suoritin SWOT -analyysin samalla rajauksella. Kilpailijat ovat esitettyinä kirjainkoodeilla Kilpailija A, Kilpailija B sekä Kilpailija C. Aloin keräämään tietoja julkisista lähteistä kustakin kilpailijasta. Hyödynsin tietolähteinä ensisijaisesti yritysten omia kotisivuja sekä some-kanavia. Tutkin some-kanavista lähinnä kilpailijoiden sisältöä Facebookissa, Instagramissa, Twitterissä, LinkedInissä sekä Youtubessa. Lisäksi tarkastelin muutamia yrityskohtaisia tietoja, kuten kilpailijoiden yhtiömuotoja Kauppalehden ja Finderin yrityshaulla.

Kahdella menetelmällä sain jokaiseen tutkimuskysymykseeni tarvittavia vastauksia. Vastaus-ten pohjalta muodostin Konsultointimestarit Oyj:lle kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset ovat muotoutuneet teemahaastatteluaineistosta, SWOTista tai yhdistelemällä näiden menetelmien aikaansaannoksia. Lopuksi teemoitin valmiit toimenpide- ja kehitysehdotukset omiksi kokonaisuuksikseen. Ehdotukset ovat ryhmiteltyinä viiteen kategoriaan. Pirttilän kilpailijaseurannan syklissä (Kuvio 3) kuudes vaihe on tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko. Kehitysehdotukset edustavat johtopäätöksiä - mitä markkinatietoa tutkimuksellani keräsin sekä miten tietoa voidaan hyödyntää. Lopuksi tieto jaetaan syklin viimeisessä vaiheessa päätöksentekijöille. Tämä tarkoittaa opinnäytetyöni kohdalla sen luovuttamista toimeksiantajalle, joka toimittavasti hyötyy tutkimukseni tuottamista tuloksista.

4.3 Hyödynnetyt tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön keskeinen piirre on hyödyntää useampaa menetelmää. Menetelmävalinnassa tulee pohtia kahta kulmakiveä: millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Kehittämistyölle on ominaista kahden menetelmän rinnakkaiskäyttö. Myös tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on ratkottu kahden menetelmän avulla. Seuraavaksi esiteltäviä ovat tutkimusmenetelmät ja menetelmien käyttö.

Teemahaastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa aineistoa saadaan tutkittavilta suoran kielellisen vuorovaikutuksen kautta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus käyttää haastattelua päätutkimusmenetelmänään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73 -74.) Verrattaessa eri tiedonkeruumenetelmiä keskenään, haastattelun eduksi lukeutuu sen joustavuus. Aineistoa kerätessä pystymme mukautumaan tilanteeseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 204 - 205.) Juuri haastattelun mukautuvan luonteen vuoksi haastattelu, tarkemmin ottaen teemahaastattelu, valikoitui tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 48) mukaan teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että spesifien kysymysten sijaan haastattelu rakentuu keskeisten teemojen ympärille. Tämä vapauttaa haastattelun muodollisesta ympäristöstä sekä tarjoaa luontevamman ympäristön kanssakäymiseen. Luontevassa vuorovaikutustilanteessa saadaan helpommin laadukasta sisältöä. Kananen (2012, 61 - 62) on samloilla linjoilla Hirsjärven ja Hurmeen kanssa. Hän nostaa esille, että teemahaastattelun etuna on kerättävän aineiston tuleminen aidosti haastateltavalta itseltään ja hänen kokemuksistaan. On kuitenkin riski, että haastateltavan kertomukset saattavat luisua teeman viitoittamalta tieltä ulos.

Haastattelujen toteuttaminen voi tapahtua seuraavien muotojen avulla: yksilö-, pari- tai ryhmätoteutuksena. Useimmissa tapauksissa toteutusmuodoksi valitaan yksilöhaastattelu, kuten tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2013, 210.) Ojasalo kollegoineen (2014, 111) huomauttaa, että haastateltavat ovat luonnollisimmillaan niinä hetkinä, jolloin useampia henkilöitä on läsnä. Kuten kaikissa tiedonkeruumenetelmissä, myös haastatteluissa on kääntöpuolia. Haastattelu saattaa tuottaa jonkin verran virheitä. Virheet voivat olla lähtöisin niin haastattelijasta, haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 206.) Teemahaastattelut eivät aina etene saman kaavan mukaan, vaan variaatio on suuri teemahaastatteluilla toteutetusta tutkimuksesta toiseen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Tämän vuoksi teemahaastattelut synnyttävät mahdollisesti virheitä, jotka vaikuttavat alentavasti tutkimuksen luotettavuuteen.

Summattuna, teemahaastattelulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen syvimpään tarkoitukseen ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Pyrin ratkaisemaan tutkimuskysymykset markkinoiden nykytilasta ja tulevaisuudesta teemahaastattelulla. Tästä johtuen haastattelurungossani on teemat markkinoiden nykytilasta, tulevaisuudesta sekä konsulttiyritysten välisestä yhteistyöstä. Toimeksiantajan positioon hyödynsin toista tutkimusmenetelmää, SWOT-analyysiä.

SWOT - analyysi

SWOT-analyysin juuret ulottuvat 1960-luvun Yhdysvaltoihin, josta se on suuren suosion siivittämänä noussut maailman suosituimmaksi yksittäiseksi strategiatyökaluksi. Kyseisessä analyysimenetelmässä yrityksen omaa strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla sekä yrityksen vahvuuksia että heikkouksia kilpailuympäristön synnyttämiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOTin neljästä osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen sisäisiä asioita, jotka tarkastelevat yrityksen sisäistä tilaa ja nykyhetkeä. Mahdollisuudet (O) ja uhat (T) ovat liiketoimintaympäristöön kytköksissä olevia teemoja, joissa keskitytään tulevaisuuden mukaan tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013, 88; Kamensky 2004, 191.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 217) mukaan SWOT-analyysin kohteena voi olla koko yritystoiminta. Tarkastelu on mahdollista rajata omien tai kilpailijoiden tuotteiden tai palvelujen aseman ja kilpailukyvyn tarkasteluun. Tässä työssä SWOT - analyysi suoritettiin Konsultointimestarit Oyj:lle ja yrityksen nimittämälle kolmelle kilpailijalle. Tarkastelu ei ollut kovinkaan rajoitettu, vaan pyrin analyysissäni katsomaan niin toimeksiantajaa kuin kilpailijoita hyvin yleisellä tasolla sekä peilaamaan kokonaiskuvia toisiinsa. Kilpailijoiden tiedot SWOT - analyysin poimitiin julkisen tiedon lähteistä kuten yritysten kotisivuilta ja some-kanavista sekä Kauppalehden ja Finderin yrityshausta.

SWOT-tekijöiltä löytyy yleensä keskinäisiä riippuvuussuhteita. Usein tuloksia analysoidessa huomataan, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia että heikkouksia tai vastaavasti mahdollisuuksia ja uhkia. (Vuorinen 2013, 88.) Hyödyntämällä SWOT-työkalua on tarkoitukseni aikaansaada selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Parhaimmillaan SWOT-työkalu on kiteyttävä analyysimenetelmä. Sen avulla voidaan sitoa aikaisempia pienempiä osa-alueita esimerkiksi toimintaympäristöön tai resursseihin liittyneitä analyysejä, yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2013, 94.) Lindroos ja Lohivesi (2010, 218) summaavatkin onnistuneen SWOTin aikaansaannoksen olevan toimintasuunnitelma siitä, mitä mil- lekin asialle täytyy tehdä. Samaan lopputulokseen tähtäsin omassa opinnäytetyössäni.

4.4 Aineiston analysointi sisällönanalyysillä

Kilpailijaseurannan neljäs vaihe on Pirttilän kilpailijaseurannan syklin mukaan (Kuvio 3) tiedon analysointi. Tässä työssä asiantuntijoiden teemahaastatteluvastausten analysointi toteutettiin sisällönanalyysillä. Sisältöanalyysillä pyritään järjestämään tutkittava aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta aineiston keskeisimmät viestit löytyvät. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuskohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Työvaiheina tässä toimivat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. (Kananen 2012, 116; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.) Opinnäytetyöni aineiston sisällönanalyysissä mukailin edellä esitettyjä sisällönanalyysin työvaiheita.

Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämisessä runsaasta aineistosta kootaan ja rajataan pienehkö määrä eri näkökulmia, ja luokitellaan ne aineiston osissa esiintyvien yhteisten piirteiden ja nimittäjien mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 139.) Litteroinnin jälkeen lähdin pelkistämään omaa tutkimusaineistoani. Printtasin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla puhtaaksikirjoitetut haastatteluvastaukset. Aloin alleviivaa-

maan tärkeimpiä havaintoja eri värikoodeilla. Tutkimusaineiston reunaan kirjoitin omia merkintöjä ja tukisanoja. Nämä täsmennykset hahmottivat käsitystäni aineistossa olevista eri asiayhteyksistä.

Ryhmittelyvaiheessa alkuperäisestä aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia noudattavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokaksi sekä nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyllä aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät ovat sisällytettävissä osaksi yleisempiä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 110.) Luokittelin aineistosta tekemiäni tärkeimpiä havaintoja ja asiantuntijoiden vastauksia isommiksi kokonaisuuksiksi. Keksinkin asian sisältöä kuvaavan yläotsikon, jonka alle sijoitin otsikon mukaisia havaintoja. Tämä auttoi minua jäsentämään tutkimuskohdetta.

Abstrahoinnin käsitteellä tarkoitetaan pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamista pelkistämällä. Abstrahoinnin prosessia jatketaan niin pitkälle, kunnes yleiskäsitteiden avulla on pystytty muodostamaan selkeä kuvaus tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Sain tutkimuskohteen jäsennettyä selkeään muotoon abstrahoidulla aineistolla. Sen seurauksena asiantuntijoiden vastaukset olivat enää aukikirjoittamista vaille valmiina. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 112) kiteyttävät, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään, sillä sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn. Tutkimustehtäviin vastauksien saaminen sisällönanalyysin avulla toteutui opinnäytetyön kohdalla.

4.5 Tutkimuksen eettisyys, valideetti ja reliabiliteetti

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 127 - 128) luonnehtivat hyvän tutkimuksen tunnusmerkkejä olevan sisäisesti johdonmukainen tutkimusrakenne sekä eettinen kestävyys. Eettisyys koskettaa tutkimuksen laatua, kietoutuen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus ja tätä ohjenuoraa tulisi noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittaessa kilpailijoita liikutaan eettisesti ajateltuna jokseenkin vaarallisilla vesillä. Lähestymistapoja on harkittava tarkkaan ja tehtävä viisaita valintoja. Opinnäytetyöni kannalta se tarkoitti tutkimusmenetelmien miettimistä harkiten - millainen on sopiva tapa lähestyä kilpailevia yrityksiä, missä määrin kilpailijoiden omaa toimintaa koskettavia kysymyksiä voidaan esittää.

Eettisesti toteutettu tutkimus edellyttää toimenpiteitä. Tutkijan on kirkastettava osallistujille tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä huolehdittava osallistujien anonyymiyden varjelusta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.) Koko tutkimusprosessin ajan tein kilpaileville asiantuntijayrityksille selväksi, että olen töissä opinnäytetyön toimeksiantajalla. Pyrin selittämään

asiantuntijoille mahdollisimman tarkkaan, mihin tarkoitukseen heidän antamia vastauksia tullaan käyttämään. Lupasin jokaiselle asiantuntijayritykselle anonyymiyden suojan, minkä vuoksi yksittäisen haastatteluun osallistuneen asiantuntijan eikä hänen yrityksensä nimeä ole julkaistu tässä opinnäytetyössä.

Validiudella, tutkimuksen pätevyydellä, tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Vilka 2015, 193). Tutkimustulosten pätevyyteen vaikuttavat käytetyt tutkimusmenetelmät. Valitsemalla erilaisia aineiston keruu- ja käsittelymenetelmiä voidaan samasta tutkimuskohteesta saada erityyppistä tietoa. (Heikkilä 2014, 30.) Useammalla tutkimusmenetelmällä pyrin pätevoittämään tutkimustani. Pyrin minimoimaan virheet menetelmiä käyttäessä. Teemahaastattelun toimivuutta voidaan parantaa huolellisesti suunnitellulla haastattelurungolla, ymmärryksellä teknisten välineiden käytössä sekä haastattelukoulutuksella (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184). Haastattelurungon suunnittelussa pyrin käyttämään huolellista työtettä testatessani rungon toimivuutta. Ennen haastattelutilannetta opettelin ja varmistin käyttämäni tallennuslaitteen toimivuuden.

Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, kuvaa tulosten tarkkuutta. Se on mittauksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja kuvaa mittaustulosten toistettavuutta. (Vilka 2015, 194.) Kananen (2012, 165) kuvaa kehittämistöiden kohdalla luotettavuuden olevan näyttökyky, joka rakentuu sääntilliseen tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatioon. Omassa tutkimustyön dokumentaatioissa pyrin kuvaamaan tutkimusprosessin jokaisen vaiheen viimeistä piirtoa myöten, jotta samanlainen tutkimus olisi toisilla tutkijoilla toteutettavissa. Kiinnitin osaltani huomion lähtökohtatilanteen selostukseen, jotta niin tutkimuksen eteneminen kuin lopputulema voitaisiin arvioida luotettavasti.

5 Tutkimustulokset ja tulosten analyysi

Tässä lukukokonaisuudessa ovat esiteltyinä tutkimuksen tuottamat tulokset. Alaluvuissa 5.1 - 5.5 ovat selostettuna teemahaastatteluilla kerätyt tutkimustulokset. Alaluku 5.6 kertoo toimекsiantajan positiosta kilpailukentällä verrattuna kolmeen ydinkilpailijaansa.

5.1 Konsulttiyritysten toimialaa leimaavat tekijät

Kaikki haastattelemani konsultointialan asiantuntijayritykset pyrkivät suoranaiseen konsulttiyhtiö - leimasta pois, toiminnan ollessa paljon moniulotteisempaa. Asiantuntijayritys 1 luonnehti itseään enemmän johdon työkaluksi asioiden edistämiseen eli he tarjoavat ulkoisen resurssin. Asiantuntijayritys 2 kertoi heidät mielleltävän useassa asiayhteydessä koulutustaloksi,

vaikka todellisuudessa valtaosa tehdyistä töistä ovat yrityksen asiakkaille räätälöityjä kehityshankkeita. Asiantuntijayritys 3 ei miellä itseään konsulttiyritykseksi, vaan luontevampaa olisi puhutella heitä ”käsityöläisiksi” yrityksen tehdessä oikeasti konkreettisia asioita asiakkaidensa arjen parantamiseksi.

Kuten jo teoriaosassa siteerattiin Nurmisen (2012, 20) kommenttia konsulttialaa leimaavasta negatiivisävytteisestä stereotypiasta, mukailivat jokaisen asiantuntijan vastaukset tätä olettusta. Konsultointialaa luonnehdittiin ”ilmoittautumislaksi”, sillä Suomessa kenellä tahansa on oikeus ilmoittautua konsultiksi omaamatta sen suurempia laillistettuja lisenssejä konsultointiin. Ylipäättään alaa leimaa maine viisastelusta ilman vastuuta. Konsultit tulisi mieltää auttajiksi, asiantuntijoiksi, sparraajiksi, herättäjiksi, valmentajiksi ja kehittäjiksi. Ulkopuolisen, kolmannen näkemyksen tuojiksi, jotka pystyisivät tarjoamaan apua siihen, miten yrityksessä ja yrityskulttuurissa voitaisiin saada asiat toimimaan paremmin. Konsultti on suomeksi kirosana, mutta jos mietitään englanninkielisen sanan consult tai ruotsin sanaa consultant, niillä on täysin eri merkitys. Tämän stereotypian pois kitkemiseksi tarvittaisiinkin konkreettisia tekoja.

Asiantuntija 1:sestä kuvailtiin osuvasti mainiota ajatusta, jossa konsulttityölle tulisi tehdä brändimuutos. Muutoksen tulisi olla samankaltainen, joka on onnistuttu saamaan aikaiseksi kokkien ammattikunnassa. Kun kokit tuotiin televisioon lähelle ihmisiä, rupesti heidän ammatikuntansa arvostus kohoamaan silmissä. Samankaltainen ”imagon puhdistus” olisi paikallaan konsulttityölle. Kun tällä hetkellä esittelet sadalle ihmiselle olevasi konsultti, 80 heistä nypristää nenää. Konsulttien työ tulisi tuoda lähemmäs ihmisiä, jotta heidän käsityksiään voitaisiin muokata kertomalla ”totuus” tästä työstä. Tekemällä konsulttialalle imagon puhdistus voitaisiin osaltaan rakentaa markkinoita.

5.2 Konsulttiyritysten markkinoiden ja kilpailukentän nykytila

Asiantuntijahaastatteluiden mukaan konsulttiyritysten tämän hetkinen kilpailukenttä on hyvin moninainen. Toimijoita löytyy laidasta laitaan. Kenttä on tarkasteltavissa monesta eri aspektista ja varsinaisia rajoja kilpailukentälle ei ole piirrettävissä. Kapeasti ajateltuna kentän toimijat ovat joko eri kokoisia konsulttitaloja. Näiden lisäksi väriä kilpailukenttään tuovat yhden-kahden henkilön konsulttiyritykset, joita Suomesta löytyy yli 10 000. Ylipäättään kilpailevia toimijoita on tullut kentälle paljon ja toimijoiden välillä on tapahtunut erilaisia yhteenliittymiä. Samaan aikaan kentältä on poistunut yrityksiä jonkun verran. Yksi asia kuitenkin on ja pysyy - konsultointi on luottamusbisnestä ja luottamus täytyy ansaita ennen toimeksiannontaan, sen aikana ja toimeksiannon jälkeen.

Osa markkinoiden konsulttiyrityksistä tuo jokseenkin kaavoihin kangistuneita amerikkalaisia ajatus- ja konsultaatiomalleja. Ääripäänä tälle on rönsyilevät ja idearikkaat uusien innovaatioiden etsijät. Jotkut kentän toimijoista myyvät kolmannen osapuolen palveluita tai näkökulmia. Yksi osa kentän toimijoista on keskittynyt johonkin näkökulmaan esimerkiksi johtamiseen ja johtamiskäytänteisiin. Kaikki nämä tekijät osoittavat ja puoltavat kilpailukentän laajuutta ja loppumattomuutta. Yhtä selkeää konsulttiyritysten kilpailukenttää ei pystytä määrittelemään. Etenkin, mikäli konsulttiyritys on pystynyt erilaistamaan palvelutarjontaansa, voisi optimisti lausahda, ettei suoraa kilpailua löydy. Realisti puolestaan toteaa, että kilpailevia konsulttiyhtiöitä on paljon. Osa kilpailijoista tulee konsulttiyhtiöiden kilpailukentän ulkopuolelta yritysten kilpaillessa useammalla eri kilpailukentällä tarjoamistaan palveluista riippuen.

Jokaisen markkinoilla olevan konsulttiyrityksen tulisi tiedostaa, ettei kilpailu rajoitu vain toisiin konsultti- ja valmennustaloihin. Ne ovat yksi osa markkinoiden laaja-alaisessa kokonaiskuvassa. Kaikki keinot, laitteet ja järjestelmät, jotka tavalla tai toisella pyrkivät tehostamaan yrityksen tulosta ovat yhtälailla kilpailevia ratkaisuja. Samanaikaisesti ne luovat lisää myyntimahdollisuuksia, mikäli asiakas päätyy hankkimaan järjestelmän. Niinpä kaikkien kentän toimijoiden tulisi olla kiinni tässä ajassa ja ymmärtää markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet. Tässä toimintaympäristön ymmärrys on merkittävässä roolissa. Toimintaympäristön muuttuvien olosuhteiden ymmärtäminen on perusedellytys menestyvän konsulttiyrityksen toiminnalle. Jokainen konsulttialan yritys on arvokkaalla näköalapaikalla ja tätä positiota ei missään nimessä kannata jättää hyödyntämättä.

Konsulttiyritysten markkinoista tekee omaleimaisen se, että ala on pitkälti luottamusbisnestä. Alalla luottamus on rakennettavissa kolmen tekijän summana. Ensimmäisenä tekijänä on muiden asiakkaiden onnistuminen. Potentiaaliset asiakkaat kaipaavat referenssejä toisten onnistumisista, mihin he voivat samaistua. Toisena tekijänä luottamus kulminoituu henkilöön, jonka kanssa asioidaan. Kolmantena tekijänä yritysten tulisi säilyttää fokus omissa toiminnoissaan. Sekatavarakauppa ei pitkälle porskuta. Markkinoilla on paljon hyviä toimijoita ja kilpailu aika-ajoin kovaa. Erottuminen on elinehto. Se on ratkaiseva tekijä näissä peleissä.

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan tulevaisuudessa konsulttiyritysten kenttä elää entisestään. Nousukautena asiakasyritykset ovat halukkaita investoimaan kehitykseen, joten markkinapotentiaalia löytyy riittämiin. Omalla tavallaan lähes jokainen konsulttialan yritys on tällä hetkellä kasvussa. Tulevaisuudessa on kenties odotettavissa konsulttiyhtiöiden yhteenliittymiä tai keskinäisten verkkojen syntymistä. Samaan aikaan pienempiä toimijoita alalla syntyy lähes jatkuvasti. Vastapainona joitakin toimijoita häviää markkinoilta, joten tyhjiö tulee aina täytymään. Jotkut toimijat saattavat tehdä siirtoja kansainvälisempään suuntaan sekä rakentaa yhteenliittymiä esimerkiksi Eurooppa -tasolle.

Mikäli yrityksen tekeminen perustuu slideshow'hun, puheisiin ja esiintymiseen, tulee markkina todennäköisesti sulamaan alta. Asiakkaat haluavat kumppaneikseen oikeita ihmisiä, jotka voivat vastata heidän tarpeisiinsa konkreettisoin teoin. Konsulttiyrityksen oma asiakasyritys tai jokin muu organisaatio saattaisi hakea kasvuun vauhditusta palkkaamalla konsulteista yritykseen työntekijöitä. Lean -tyyppisten prosessien huoltamiseen eli jatkuvaan parantamiseen saatetaan hakea kumppaneita joko sisäisesti tai verkostojen kautta. Tapahtuipa markkinoilla mitä tahansa, on konsulttiyrityksen erilaistuminen oiva keino puhutella potentiaalisia asiakkaita.

5.3 Konsulttiyritysten asiakkaiden tarpeet

Asiantuntijoiden mukaan konsulttiyritysten asiakkailta on valtavasti tarpeita. Yksittäinen asiakasyritys sekä sen tuotannolliset ja tulokselliset tavoitteet vaikuttavat asiakkaan tarpeisiin. Aina asiakkaat eivät tiedä, mitä he haluavat. Markkinoiden muuttuvat olosuhteet kuluttajakäyttäytymisen, yritysten ostamisen prosessien, robotisaation, automatisaation ja globalisaation seurauksena ovat synnyttäneet asiakkaille tarpeita. Konsulttiyritysten segmenttejä ei voida laittaa kaavoihin kangistuneisiin lokerikkoihin. Jokainen toimeksianto ja asiakkuus ovat tapauskohtaisia. Konsulttiyritys on matkassa mukana auttamassa ja tekemässä asiakasyrityksensä kanssa parempaa tulosta. Eräs haastatelluista asiantuntijoista aavisteli, että sellainen maailma, jossa asiat ovat voitu kategorisoida selkeisiin segmentteihin, taitaa olla takanapäin. Segmenttien rajat häilyvät ja elävät liikkeessä, samaan tapaan kuin markkinat.

Oman haasteensa konsulttiyritysmarkkinaan tuo konsulttipalveluiden erikoisluonne. Konsulttiyritykset toimivat markkinassa, jossa ei ole pakotettuja tarpeita. Tarpeet voivat olla joko herätettyjä, suunniteltuja tai pakotettuja. Asiakkaat pärjäisivät ilman konsultointipalveluita. Niinpä konsulttiyritysten tulee herättää asiakkaissa tarve palveluilleen, jotta yritykset pääsevät mukaan asiakkaan ostopolulle. Asiakasyritys 2 korostaakin prosesseissa asiakkaalle myytävän lisäarvon tärkeyttä. Konsulttien ei tulisi vain myydä järjestelmää tai erilaisia malleja. Asiakkaita tulisi auttaa kokonaisvaltaisesti nitomalla palvelut ja softat osaksi asiakasyrityksen prosesseja. Tärkeää on olla lähellä asiakasta, sillä konsultointiyritys menestyy samalla kun asiakkaan asiakas menestyy.

Asiantuntijayritys 1:sen mukaan asiakkaiden suusta kuulee sanaparin ”uudistus/muutos” ja ”nopeasti”. Muutos itsessään ei muutoshetkellä suoranaisesti tuota rahaa asiakkaalle, vaan muutos on investointi tulevaan. Jokseenkin hankala on ottaa kantaa, missä ajassa saavutettu muutos on riittävän nopea. Samoin Asiakasyritys 3 on kohdannut sanaparin muutos ja nopeasti. Heidän mukaansa asiakkaat haluavat nopeita ratkaisuja. Usein asiakkaat täytyy pudottaa

maanpinnalle toteamalla, että harvoin nopeita ratkaisuja on olemassa. Ja vaikka ratkaisu olisi nopea, vielä tärkeämpää on räätälöidä ratkaisu asiakkaan tarpeeseen eikä haluun. Halu helpottaa vain hetken, mutta tarve on tyydytetty pidemmäksi aikaa. Konsulttiyritysten tulisi-kin olla riittävän rohkeita tarjoamaan ratkaisuita asiakkaan tarpeeseen eikä haluihin.

5.4 Konsulttiyritysten markkinoiden muutokset ja muutostekijät

Asiantuntijat näkevät konsulttialan kohtaavan monenlaisia muutoksia lähitulevaisuudessa. He arvelevat tekniikan kiihtyvän kehittymisen ja automaation tuovan mukanaan uusia mahdollisuuksia. Lukuisat toiminnot, mitkä vain pystytään automatisoimaan, tullaan automatisoimaan. Tästä kuviosta ei poistu ihminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Tekoäly tuskin tulee ”valtaamaan” lähivuosina kaikkea tekemistämme. Ensimmäinen askel konsulttialanyrityksillä on päästä ensin tämän päivän tekemisen aallonharjalle ja vasta sen jälkeen lähteä kiihdyttämään vauhtia. Kehitys ja muutokset eivät tapahdu yhdessä yössä, vaan riippuvat pitkälti konsulttiyritysten koosta. Isommilla organisaatioilla muutokset vievät enemmän aikaa, pienemmät toimijat liikkuvat muutoksensyklissä hieman ketterämmin.

Asiantuntijayritys 1 ennakoi konsulttityön entuudestaan projektisoituvan. Konsultit työskentelisivät tiiviimmin erilaisten projektien parissa, esimerkiksi projektipäällikön roolissa. Ylipäänsä asiantuntijoita tulee olemaan yrityksissä enemmän ja organisaatiot lähtevät madaltumaan. Muutos ei tule tapahtumaan välttämättä kaikkien yritysten, esimerkiksi pörssiyritysten kohdalla vielä muutaman lähivuoden aikana. Asiantuntijayritys 2 komppaa näkemystä työn projektisoitumisesta. Asiakkaan arkeen tullaan entistä kiinteämmin mukaan. Tämä tarkoittaa toimeksiantojen muuttumista suuntaan, jossa asioita työestetään yhdessä asiakkaan kanssa. Projektisoitumisen vaikutukset heijastuvat laskutukseen, jonka suunnaksi arvellaan kehittyvän aikaansaadut tulokset eikä työvoimankäyttö.

Asiantuntijayritys 3 arvioi, että konsulttialan yritykset lähtevät siirtymään vahvemmin kohti Business process outsourcing -bisnestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että konsulttiyritykset toimisivat niin sanottuna kolmantena osapuolena, joka järjestää asiakasyritysten tukitoiminnot. Syy taustalla on asiakkaiden kasvava tarve keskittyä omaan ydintekemiseensä. Samanaikaisesti konsulttiyrityksille on entistä tärkeämpää tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Lisäarvo syntyy niillä toimenpiteillä, joita konsulttiyritys on valmis tekemään asiakkaan puolesta. Maailman muuttuessa pelkkien konsultaatioisten informaatioiden tuominen ei enää riitä. Asiakkaan arkea helpotetaan tarjoamalla ulkoistusmahdollisuutta esimerkiksi moniin back office -palveluihin.

Nykyaikaiset teknologiset järjestelmät ja välineet, esimerkiksi CRM ja automaatiot, tulevat vahvemmin konsulttityön tueksi. Ne helpottavat ja tehostavat toimintoja parhaimmillaan. Käyttämällä apuvälineitä oikein voi jokainen konsulttiyritys parhaimmillaan maksimoida omaa kustannustehokkuuttaan. Nykyajassa on entistä tärkeämpää olla kärppänä pelikentällä ja sitä kautta seurata markkinoiden kehittymistä. Konsulttiyritysten tulee olla aktiivisia ja oppia tunnistamaan markkinoilla esiintyviä tarpeita, sinisiä meriä. Kun markkina on uusi ja sieltä löytyy riittävästi tilaa, on järkevänä ratkaisuna alkaa tuottamaan sinne palveluita. Juuri sinisissä merissä piilee arvokas markkinapotentiaali, jota ei missään nimessä kannata hukata.

Perinteiselle luokahuonekonsultaatiolle markkinoilta tuskin tulee löytymään paljon sijaa. Maailman parhaimpia puheita ja konsultaatioita on katsottavissa esimerkiksi YouTubessa. Kun tämä tieto on jo valmiiksi ihmisten käsissä, ei ydinbisnestä ole järkevä pyörittää samankaltaisen toiminnan ympärillä. Yhtenä menestyksen avaimena on aktiivinen seuranta konsulttialan hot topiceista, trendeistä ja tutkimustuloksista. Seurannan pohjalta tulisi ajankohtaisia ilmiöitä soveltaa yrityksen omiin konsepteihin ja kehitellä uusia innovatiivisia palveluratkaisuita odottavalle markkinointipotentiaalille. Tämä mahdollistaa aallonharjalla pysymisen.

Konsulttiyritysten markkinamuutoksiin vaikuttavat tekijät

Lähes kaikkien asiantuntijoiden suusta tuli ensimmäisenä asiana digitalisaatio. Tämän rinnalla robotisaatio ja globalisaatio tuovat omia mausteitaan tähän jatkuvasti digitalisoituvaan maailmaan. Lähivuosina on päästy näkemään sähköisen puolen ja digitaalisten ratkaisuiden esimarssia. Digitaaliset työkalut ja ratkaisut ovat ainakin vielä toistaiseksi lapsenkengissä. Näistä tarvitaan vähintään seuraava generaatio, jotta digitaaliset työkalut alkaisivat palvelemaan oppimista. Konsulttialan kohdalla toimivat digiratkaisutyökalut toisivat helpotusta esimerkiksi erilaisten muutosprojektien käyttöönotossa, jolloin projektien tulokset saataisiin nopeammin käsiteltyä.

Trendit, megatrendit ja ilmiöt kohoavat puhuttaviksi konsulttialan muutoksen tekijöiksi. Hyvinvointi on kohonnut nyky-yhteiskunnassa keskeiseksi teemaksi. Tämä ilmenee teeman korostumisella erilaisissa kehityshankkeissa, organisaatiokulttuureissa, tekemisessä ja jopa johtamistavoissa. Ylipäättään yhteiskunnassa esille nousevat ilmiöt heijastuvat konsulttialan muutoksiin. Hyväntekeväisyyden tekeminen on monissa asiantuntijayrityksissä yleistä. Esimerkiksi joululahjarahoihin tai -kortteihin varatut rahat saatetaan laittaa johonkin hyväntekeväisyyskohteeseen tai -hankkeeseen. Lahjoituskohteisiin voi syntyä jatkuvampiakin kumppanuussuhteita. Erään asiantuntijan mukaan asiakaskeskusteluissa on tällä hetkellä hot topicina go-to-market -ajattelu. Konsulttiyritysten tulisi olla asiakkaiden kanssa samalla aaltopituudella heitä puhuttavissa asioissa, jotka isommassa kuvassa vaikuttavat konsulttialan muutoksiin.

Trendit ja digitalisaatio synnyttävät muita muutoksia esimerkiksi ostamisen muutoksia, ostokäyttäytymisen muutoksia, järjestelmien muutoksia, verkkokaupan voimakasta kasvua sekä logistisia muutoksia ja ratkaisuita. Ostamisen muutokset ilmenevät esimerkiksi siten, että nykyisin asiakasyritykset eivät välttämättä budjetoi rahoja kehittämiseen, valmennukseen ja koulutukseen. Yhdessä asiakkaan kanssa mietitään, miten aika, raha ja resurssit käytetään, jotta ne oikeasti ovat hyödyksi yrityksen omalle toiminnalle ja bisneksen tekemiselle. Globalisaation seurauksena kansainvälisyys on yksi nouseva tekijä. Vuosien saatossa keskustelu kansainvälisyydestä on alkanut muuttumaan. Aikaisemmin puhuttiin kulttuurien kohtaamisesta. Nykyisin keskustelu käsittelee toimintojen lokalisoinnista ja sitä, miten omat tuotteet tai palvelut voidaan onnistuneesti viedä ulkomaan markkinoille.

Yhtenä ajankohtaisimpana muutoksena nousee EU:n tasolta tullut tietosuoja-asetus, joka edellyttää toimialasta riippumatta toimenpiteitä. Niin EU-tasoiset kuin Suomen valtion säätämät lait ja säätelyt vaikuttavat konsulttiyritystenkin kohtaamiin muutoksiin. Kansainväliset päästörajoitukset vaikuttavat maailman muutoksiin. Ei niinkään suoranaisesti konsulttiyritysten toimintaan vaikka vastuullisuus nostaa aika-ajoin päätään, sillä asiantuntijayrityksiltäkin löytyy jonkinlainen hiilijalanjälki. Kestävä kehitys sekä yritysvastuu vaikuttavat ihmisten suhtautumiseen ja erilaisiin hankintoihin, ainakin hiljaisella tasolla.

Vaikka konsulttiala kohtaakin muutoksia, johtuen monesta eri tekijästä ei kuitenkaan itse yritystoiminta ole muuttunut. Konsulttiyritysten toiminta rakentuu edelleen samalle jalustalle - miten tehdään parempaa tulosta mutta samanaikaisesti välttämällä liioja kustannuksia ja tehostaen yritystoimintoja. Konsulttiyritysten tulisi ottaa markkinoiden kohtaamat muutokset avoimesti vastaan uusina mahdollisuuksina. Maailma muuttuu nopeasti, mutta aika hitailla sykleillä. Mikäli maailma ei muuttuisi, ei se tarjoaisi konsulteille työtehtäviä. Konsultit pyrkivät vastaamaan muutokseen.

5.5 Konsulttiyritysten välinen yhteistyö

Jokainen asiantuntijayritys näytti yhteistyölle vihreää valoa. Yhteistyön luonnehdittiin olevan tätä päivää ja luonnollinen asia. Kilpailu pitää mielen virkeänä. Vaikka yhteistyötä lisättäisiin, tulee kilpailulle jättää sijaa. Asiantuntijayritys 1:sen mielestä yhteistyö voisi olla jonkinlaista verkostoitumista. Verkostoitumisen kautta asiakkaalle pystytään tarjoamaan parempia ratkaisuja. Asiantuntijayritys 2 on samoilla linjoilla todeten, että asiakkaalle todennäköisesti voidaan tehdä parempi palvelukokemus. Asiantuntijayritys 3 näkee, että yhteistyö voisi onnistua konsulttialan sisällä hyvin, mikäli konsulttiyritykset kykenisivät toteuttamaan asioita saman ydinprosessin erilaisina aliprosesseina.

Yhteistyön hyödyntämistä puoltaa konsulttityön luonteen projektisoituminen. Jokainen projekti avaa ulkoisille palveluille ovia. Laajemmat palvelut ja projektit tarvitsevat enemmän osaamista, joten yhteistyön avulla asiakkaat saadaan kenties palveltua paremmin. Erään asiantuntijayrityksen mukaan isoja hankkeita ja tarjouspyyntöjä on jo lähdetty toteuttamaan suuremmalla toimijajoukolla. Isoissa tarjouspyynnöissä ollaan usein kahden tai jopa kolmen toimijan kanssa yhdessä ehdottamassa ja tekemässä asiakkaalle parasta mahdollista ratkaisuehdotusta - ensimmäinen hoitaa järjestelmän, toinen opettaa sen käytön ja kolmas selittää, miten koko kuviota pystytään johtamaan.

Matkaa yhteistyöhön on vielä. Konsulttiyritysten tulisi keskenään ymmärtää paremmin omia vahvuuksia ja heikkouksia. Suoritettuaan oman osuuden hankkeesta, voisi yhteistyön viestikapulan ojentaa toiselle eteenpäin. Tällöin toinen toimija pääsisi näyttämään omat vahvuutensa ja asiakkaalle saatu lopputulos olisi yhdistelmä kirkasta ja vankkaa osaamista. Mikäli viestikapula ei ojenneta, joutuu asiakas itse hankkimaan avun muualta. Ostettaessa asiantuntijapalveluita tai erilaisia järjestelmiä tulisi aina muistaa, että se luo aina jollekin toiselle yritykselle myyntimahdollisuuksia. Joten miksi emme auttaisi asiakasta tekemään parempaa liiketoiminnallista tulosta, mikäli tiedämme toisen toimijan olevan lahjakas jatkamaan projektia siitä, mihin me itse sen jätimme? Yhteistyötä tulisi olla enemmän. Se on puhtaasti asiakkaan parhaaksi ja siiloja sen suhteen pitäisi avata.

Asenteita tulisi muuttaa entistä avoimemmiksi. Konsulttiyritykset voisivat käydä keskustelua laajemmin eri foorumeilla. Keskustelua käymällä jokainen toimija pääsisi enemmän kiinni omaan asiakastyöhön. Tämä mahdollistaisi asiakastyön jalostamisen entistä paremmaksi. Asiantuntijayritys 2 heittää ajatuksen siitä, että olisi mielenkiintoista tehdä jonkinlainen konsulttiyritysten ”vaihtopäivä”. Päivän aikana puolin ja toisin konsulttiyritykset pääsisivät tutustumaan paremmin toisiinsa. Seuraamalla toisten tekemistä voisi molemmilla tahoilla tapahtua yhteistä oppimista.

5.6 Toimeksiantajan positio kilpailukentällä

Toimeksiantajan ja tämän nimeämän kolmen ydinkilpailijan positiota kilpailukentällä tarkasteltiin SWOT -analyysillä. SWOT -analyysissä yritysten sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia on reflektoitu kilpailukentältä tuleviin ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiiin.

SWOT - analyysi Konsultointimestarit Oyj

Taulukossa 2 on esitetty toimeksiantajan SWOT - analyysi. Taulukon alle eri SWOT - tekijät ovat avattu kokonaisuudessaan.

<p><u>VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Laaja neljän ydinpalvelun kategoria • Digitaaliset valmennusohjelmat • Asiakasreferenssit esillä nettisivuilla • Valmennusohjelma opiskelijoille, Trainee -ohjelma • Yrittäjäkumppaniverkosto kattaa lähes koko Suomen • Vahva läsnäolo some-kanavissa: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn • Kotisivuilla paljon sisältöä: videot, blogit, podcast, ilmaiset webinaarit 	<p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityssaneeraus vielä meneillään • Heikko tunnettavuus ulkomaan markkinoilla • Nuoren työntekijävoiman entistä tehokkaampi motivoiminen
<p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinisten merten löytäminen • Pörssilistautuminen väylä hankkia pääomaa kasvun rahoittamiseen • Vahvistaa markkina-asemaansa kansainvälistymisen kautta • Kotimaan palveluiden laajentaminen julkiseen sektoriin • Yrittäjäverkoston laajentaminen • Julkisilla osakkeilla henkilöstön palkitseminen ja sitouttaminen 	<p><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pörssiyhtiöiden toiminnan säätely ja valvonta • Osakkeen korkea riski • Osakkeiden arvon laskeminen tai romahtaminen • Strategisten asiakkaiden menettäminen • Kilpailukentän äkillinen muuttuminen

Taulukko 2: SWOT - analyysi Konsultointimestarit Oyj

Toimeksiantajan vahvuuksia ovat sen laaja neljän ydinpalvelun palvelukategoria. Monipuolinen palvelutarjonta takaa asiakkaille räätälöidymät ratkaisut heidän tarpeisiinsa. Toimeksiantaja on ottanut edelläkävijämäisiä otteita digitaalisten valmennusohjelmien suhteen. Digitaaliset valmennusohjelmat lisäävät asiakkaille kustannustehokkuutta ja maksimoivat palvelun arvoa. Yritys on pyrkinyt tuomaan nettisivuilleen asiakasreferenssejä näyttävästi esille. Erilaisia referenssicaseja löytyy lähemmäs 50 kappaletta.

Opiskelijoille ja vastavalmistuneille yritys tarjoaa vuoden mittaista työ- ja valmennusohjelmaa. Valmennusohjelmalla nuorta voimaa saadaan sitoutettua yritykseen noin vuodeksi. Tä-

män rinnalla yritys tarjoaa Trainee -ohjelmaa. Yrittäjäkumppanit mahdollistavat toimeksiantajalle kasvun paikkoja maakunnissa. Toimeksiantaja on ottanut merkittävää roolia monissa some-kanavoissa ja pyrkii tuottamaan sisältöä nettisivujensa lisäksi Facebookiin, Instagramiin, Twitteriin ja LinkedIniin. Jokaista some-kanavaa päivitetään vähintään kerran viikossa. Digitaalisiin sisältöihin on panostettu ja some-julkaisujen rinnalle on kotisivuilla jaettu paljon sisältöä videoiden, blogien, podcastien sekä ilmaisten webinaarien muodossa.

Toimeksiantajayrityksessä on meneillään yrityssaneeraus. Yrityssaneeraukseen johtivat liikevaihtoon nähden liian suuret toimitila- ja rahoituskustannukset. Saneerausohjelma päättyi vuonna 2019. Kotimaisena yhtiönä toimeksiantajalla on heikko tunnettuus ulkomaan markkinoilla. Sillä ei ole kansainvälisiä kytköksiä esimerkiksi Eurooppaan, Aasiaan tai Pohjois-Amerikkaan. Nuorten opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden uran pituus on keskimäärin vuosi. Yritys toimii kasvualustana, josta iso osa jatkaa urapolkuja muiden yritysten palveluksiin. Joukko työntekijöitä etenee yhtiön sisällä. Nuoria voitaisiin kuitenkin motivoida entistä enemmän suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin ja tuloksekkaammin.

Toimeksiantajan tulee aktiivisesti seurata markkinatilanteita, jotta yritys pystyy tunnistamaan potentiaalisen markkina-alueen eli sinisen meren. Luonnollisesti tämä tekijä on myös muiden konsulttiyritystoimijoiden mahdollisuutena. Yrityksen hakiessa kasvua, tarjoaa pörssi-listautuminen väylän hankkia pääomaa kasvun rahoittamiseen. Laaja sijoittajakunta pystyy laittamaan pääomaa yrityksen rahoitustarpeisiin. Tunnettavuus lisääntyy pörssilistautumisen myötä. Tästä on hyötyä tulevaisuutta silmällä pitäen kansainvälisissä kasvuhankkeissa ja yrittyskaupoissa. Tulevaisuuden mahdollisuutena toimeksiantaja on kykenevä vahvistamaan omaa markkina-asemaansa kansainvälistymisen kautta.

Kotimaata ei tule unohtaa, vaan toimeksiantajalla on mahdollisuus laajentaa palvelutarjontansa julkisen sektorin ulottuville. Julkinen sektori tarjoaisi yritykselle uusia pelipaikkoja ja mahdollistaisi uusien strategisten asiakkuuksien syntymisen. Yrittäjäkumppaneita löytyy tällä hetkellä viisi kappaletta. Ruotsinkielisten osuus väestöstä on viime vuonna ollut noin 5 %, joista suurin osa on edustettuna Suomen länsiosissa (Tilastokeskus 2017). Verkostoa voisi kasvattaa palkkaamalla yrittäjäkumppanin länsirannikolle hoitamaan kontakteja ruotsinkieliseen väestöön. Nuoret vastavalmistuneet opiskelijat voitaisiin sitouttaa yritykseen esimerkiksi palkitsemalla erinomaisia yksilösuorituksia osakkeilla. Palkitsemismallia voitaisiin käyttää samalla muun henkilöstön sitouttamisessa.

Toimeksiantajan yhtiömuodon ollessa pörssiyritys tuo se mukanaan toiminnan säätelyyn ja valvontaan vaikuttavia seikkoja. Yllättävät lainsäädännölliset tekijät saattavat uhata toimeksiantajan liiketoimintaa. Pörssiheilahtelut tai yrityksen oman toiminnan epävarmuus voivat laittaa

osakkeen hinnan laskuun. Ylipäättään OMX:n osake rankingissa yrityksen osaketta pidettiin riskaabelina. OMX:n osakkeista 92 prosentilla on alhaisempi riski kuin toimeksiantajan osakkeella (Kauppalehti 2017b). Pahimmassa tapauksessa osakkeen hinta voi romahtaa. Strategisten asiakkaiden menettäminen voi tapahtua toimeksiantajasta tai siitä riippumattomista syistä. Esimerkiksi strategisen asiakkaan kohdatessa taloudellisia vaikeuksia joutuu asiakasyritys kenties leikkaamaan kulujaan konsultointi- ja valmennuspalveluista. Kilpailukentän äkillinen muuttuminen koskettaa konsulttiyritysten markkinoiden jokaista toimijaa. Markkinoilla isojen toimijoiden yhteenliittyminen sekoittaisi kentän positioita oikein huolella.

SWOT - analyysi Kilpailija A

Taulukossa 3 on esitetty Kilpailija A:n SWOT - analyysi. Taulukon alle eri SWOT - tekijät ovat avattu kokonaisuudessaan.

<p><u>VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Myynnin, henkilöstön ja taloushallinnon osaaminen saman katon alla • Koostuu useammasta eri yhtiöstä • Useita toimipisteitä ympäri Suomea • Raikkaat uudistuneet nettisivut, avoimet työpaikat selkeästi esillä • Vahva läsnäolo some-kanavissa: blogi, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube - kanava 	<p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasreferenssit palveluiden alla, selkeyttäisi omalla sivulla • Videot pääosin Facebookissa, voisi tuoda osaksi nettisivuja • Koostuu useammasta eri yhtiöstä
<p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinisten merten löytäminen • Listautuminen pörssiin tulevaisuudessa • Kansainvälistyminen • Mediahuomion herättäminen laajemmin esim. säännöllisillä hyväntekeväisyshankkeilla • Yrityksen brändääminen vahvemmin tapahtumien ja tempausten kautta 	<p><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukentän äkillinen muuttuminen • Useampien eri yhtiöiden irtautuminen toisistaan • Leimautuminen ”sekatavarapaksi”

Taulukko 3: SWOT - analyysi Kilpailija A

Kilpailija A:lta löytyy vahva osaaminen myynnin, henkilöstön ja taloushallinnon prosesseihin. Yritys on ainutlaatuinen, sillä vastaavanlaista toimijaa ei maastamme löydy. Se koostuu useammasta eri yhtiöstä, joista jokainen tuo osaamista yrityksen osaamisportfolioon. Yritys on läsnä useissa kaupungeissa eripuolella Suomea. Kilpailija A on hiljattain julkaissut uudet nettisivut raikkaalla ulkoasulla, jossa värit ja kuvat sointuvat harmonisesti yhteen. Sivulla avoimet työpaikat ovat sijoitettu selkeästi yläpalkkiin, josta ne pomppaavat lukijan silmiin. Yritys on vahvasti läsnä useissa some-kanavissa. Nettisivuilla julkaistaan blogia sekä yrityksen Facebook, Instagram, Twitter ja YouTube - kanava täyttyvät monipuolisista kuva- ja videosisälvöistä.

Vaikka Kilpailija A:n uudet nettisivut ovat taitavasti toteutetut, jäi omaa silmää häiritsemään asiakasreferenssien sijaitseminen suoraan palveluiden alla. Niillä voisi olla oma yläpalkki nettisivuilla, josta referenssit pomppaisivat mielestäni vielä selkeämmin esiin. Kilpailija A oli jakanut julkaisemiaan videosisältöä pääosin Facebookissa. Saadakseen videot parempaan levikkiin voitaisiin ne tuoda osaksi nettisivuja. Useammasta yhtiöstä koostuminen voidaan luokitella vahvuudeksi ja heikkoudeksi samaan aikaan. Heikkona puolena yhtiörakenteessa on se, että yhtenäisen kokonaisuuden rakentaminen saattaa olla haastavaa.

Kilpailija A voi saavuttaa kilpailuetuja entisestään löytämällä lisää sinisiä meriä. Heidän kohdallaan siniset meret voisivat löytyä juuri myynnin, henkilöstön tai taloushallinnon alalta. Kilpailija A:n mahdollisuutena on tulevaisuudessa listautua pörssiin ja sitä kautta kansainvälistyä. Toki kansainvälistyminen onnistuu ilman pörssiyhtiön statusta, mutta pörssiyhtiönä Kilpailija A saisi entistä enemmän julkista noteerausta. Ylipäätään Kilpailija A voisi herättää mediahuomiota laajemmin esimerkiksi säännöllisillä hyväntekeväisyshankkeilla. Jouluna 2017 heillä on meneillään yhteistyöhanke. Yritys voisi ottaa tästä säännöllisen tradition. Kilpailija A:n mahdollisuutena on brändätä itseään vahvemmin järjestämiensä tapahtumien ja tempausten kautta. Yrityksen some-tileiltä löytyy paljon materiaalia urheiluhaasteista. Kilpailija A voisi ottaa markkinassa roolin esimerkiksi urheilun ja hyvinvoinnin edistäjänä.

Kilpailukentän äkillinen muuttuminen luonnollisesti järjestyttäisi minkä tahansa konsulttiyrityksen asemia markkinoilla. Kilpailija A:n kohdalla varmaan suurin uhka olisi, mikäli yrityksen useimmat yhtiöt lähtisivät irtaantumaan toinen toisistaan. Tämä uhka tuskin on realisoitumassa vähään aikaan. Kilpailija A:n tuottaessa palveluita monelta eri osa-alueelta, se voi joidenkin silmissä leimautua ”sekatavarakaupaksi”, josta häviää punainen lanka. Tällä hetkellä niin ei ole tapahtunut, vaan yrityksen toimenkuva on ulkopuolisen silmin selkeä. Niinpä Kilpailija A:n tulisi esimerkiksi onnistuneiden asiakasreferenssien valossa viestiä olevansa huippuammattilainen omassa toimintaympäristössään.

SWOT - analyysi Kilpailija B

Taulukossa 4 on esitetty Kilpailija B:n SWOT - analyysi. Taulukon alle eri SWOT - tekijät ovat avattu kokonaisuudessaan.

<p><u>VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaana suuryrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita • Kansainvälisesti arvostettu konsultointiyritys • Maksuttomien ja avoimien tilaisuuksien järjestäminen • Jatkuva tutkimustyö ja nettisivuilla julkiset tutkimustulokset • Vahva läsnäolo some-kanavissa: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube -kanava 	<p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei chat - työkalua, josta saisi nopeasti vastauksia • Yksittäiset asiantuntijat eivät ole kovinkaan esillä • Paljon videosisältöä YouTubessa, joka ei ole esillä esimerkiksi nettisivuilla
<p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinisten merten löytäminen • Listautuminen pörssiin tulevaisuudessa • Vahvempi ja vakaampi kansainvälinen kasvu • Kilpailut aktivoisivat ihmisiä seuraamaan yritystä some-kanavissa 	<p><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukentän äkillinen muuttuminen • Videosisällön tuottaminen valuu hukkaan, mikäli YouTube - kanavaa ei saada näkyvämmäksi • ”hiljaisuudessa” tapahtuva rekrytointi ei näy ja kuulu markkinoilla, haitta yrityksen näkyvyydelle

Taulukko 4: SWOT - analyysi Kilpailija B

Kilpailija B:ltä löytyy horjumaton osaaminen, mistä kertoo sen ansaitsema menestys toimia Suomen suuriempien yritysten sekä julkisen sektorin toimijoiden kumppanina. Suomalaisena yrityksenä Kilpailija B on onnistunut rakentamaan vahvan jalansijan kotimarkkinaan ja niittänyt kiitosta kansainvälisiltä markkinoilta. Yritys järjestää maksuttomia ja avoimia tilaisuuksia liikkeenjohdon eri teemoihin. Kilpailija B tekee jatkuvaa, monia tahoja hyödyttävää tutkimustyötä markkinoista. Moni tutkimuksista on julkinen ja ne löytyvät yrityksen nettisivuilta. Yritys pyrkii olemaan vahvasti läsnä lukuisissa somekanavoissa kuten Facebookissa, Instagramissa, Twitterissä, LinkedInissä ja YouTubessa.

Kilpailija B:ltä ei löydy kotisivuiltaan chat -työkalua. Kotisivuilla yksittäiset asiantuntijat eivät ole kovin näkyvästi esillä. Oma osionsa löytyy yrityksen johtoryhmältä, mutta suuri joukko asiantuntijoita jää pimentoon ulkopuolisille. Hiljattain Kilpailija B on tuottanut paljon laadukasta videosisältöä YouTube -kanavalleen. Yhdenkin kuukauden aikana yritys on julkaissut yli kymmenkunta videoklippä. YouTube -videot eivät ole esillä esimerkiksi Kilpailija B:n nettisivuilla, joten on harmillista, että videosisällöt eivät tavoita välttämättä kaikkia niistä kiinnostuneita.

Kilpailija B pystyy osaltaan löytämään markkinoiden sinisiä meriä. Heidän kohdallaan nämä voisivat liittyä esimerkiksi tähän julkiseen tutkimuspuoleen, sillä harva konsulttiyritys tuottaa vastaavanlaista materiaalia. Kilpailija B:n yhtenä vaihtoehtona voisi olla listautuminen pörssiin. Vaikka yritys on jo saanut jalan ulkomaan markkinoiden ovien väliin, tulevaisuudessa se voi alkaa rakentamaan vahvempaa ja vakaampaa kansainvälistä kasvua. Yritys tuottaa paljon materiaalia lukuisiin some-kanavoihin. Jottei materiaalin tuottamiseen käytetty aika ja vaiva valuisivat hukkaan, Kilpailija B voisi aktivoida ihmisiä seuraamaan ja kommunikoimaan yrityksen toimintaa some-kanavissa. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi erilaisten kilpailuiden avulla.

Kilpailukentän äkillinen muuttuminen koskettaa myös Kilpailija B:n asemaa markkinoilla. Kilpailija B tuottaa kattavasti sisältöä some-tileilleen. Materiaaleja pitäisi saada enemmän esille. Esimerkiksi YouTube-kanavan näkyvyyttä voitaisiin buustata ottamalla se kiinteämmäksi osaksi nettisivuja. Yritys ei hoida meneillään olevia rekrytointejakaan kovin näkyvästi. Näkyvyyden lisääminen työpaikkahakuun olisi Kilpailija B:n kohdalla tärkeää, jotta vartenotettavat työnhakijat löytäisivät yrityksen ja kiinnostuisivat sen tarjoamista työmahdollisuuksista.

SWOT - analyysi Kilpailija C

Taulukossa 5 on esitetty Kilpailija C:n SWOT - analyysi. Taulukon alle eri SWOT - tekijät ovat avattu kokonaisuudessaan.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> Pitkä kokemus kansainvälisen brändin ollessa taustalla ja tukena Monipuolinen palvelutarjonta etenkin myynnin ja johtamisen osalta Kalenteri valmennuksista ja tilaisuuksista nettisivuilla Verkkokirjasto käytettävissä 24/7 Asiakkaalle tarjottava avoin ohjelma ja valmennustilaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen Instagram - tili ei ole kovinkaan aktiivinen Videosisältöjä ei ole tuotettu lähiaikoina YouTubeen Asiakascaset eivät ole mittavassa kaavassa esillä Kaikilta asiantuntijoilta ei löytynyt omaa kuvausta

<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijat esillä nettisivuilla omine vahvuuksineen • Chat -työkalu sivuilla 	
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Sinisten merten löytäminen • Näkyvyyden kasvattaminen avoimilla tilaisuuksilla ja valmennuksilla • Kansainvälinen tukiverkko kasvun kiihdyttäjänä • Nuoren voiman palkkaus hoitamaan some-kanavia 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukentän äkillinen muuttuminen • Kansainvälisen konttorin asettamat säätelet yrityksen Suomen toiminoille • Pitkäaikainen hiljaiselo somessa

Taulukko 5: SWOT - analyysi Kilpailija C

Kilpailija C:llä on lähes puolen vuosisadan kokemus alalta. Sillä on taustallaan menestyneen kansainvälisen brändin näkyvyys ja tuki. Kilpailija C on rakentanut monipuolisen ja arvostetun palvelutarjonnan etenkin myynnin ja johtamisen osalta, jota muiden kilpailijoiden on hankala lähteä horjuttamaan. Selkeä kalenteri yrityksen kotisivuilla sen tarjoamista valmennuksista ja tilaisuuksista auttaa asiakkaita hahmottamaan laajaa palvelutarjontaa. Kilpailija C tarjoaa verkkokirjaston kattavalla valmennusmateriaalilla, joka on käytettävissä vuorokaudenajasta riippumatta. Kilpailija C järjestää asiakkailleen avointa ohjelmaa ja valmennustilaisuuksia. Asiantuntijat kokemuksineen ja vahvuuksineen on tuotu nettisivuilla mainiosti esille. Yrityksen nettisivuilta löytyy chat -työkalu, joka mahdollistaa kontaktin yritykseen vaivattomasti.

Vertaillen Kilpailija C:tä muihin SWOTilla analysoimiini kilpailijoihin, Kilpailija C on askeleen jäljessä some-kanavien ja aktiivisuuden suhteen. Yrityksen Instagram-tiliä ei pahemmin päivitetä ja uusia videosisältöjä ei ole toviin tuotettu YouTube -kanavalle. Kilpailija C ei tuo mittavassa kaavassa Suomessa toteutettuja asiakascaseja esille. Tätä onneksi paikkaa se, että englanninkielisiä referenssejä kansainvälisistä toimeksiannoista löytyy. Englanninkielisistä referensseistä voisi mahdollisesti laittaa briiffaukset suomeksi. Se helpottaisi asiakasreferenssien lukukokemusta. Vaikka yrityksellä on kattavat kuvaukset ja esittelyt asiantuntijoista, ei kaikilta asiantuntijoilta löytynyt omaa kuvausta. Tilanne on onneksi helposti korjattavissa lisäämällä kuvaavat tekstit asiantuntijoille, joilta ne vielä uupuvat.

Sanomattakin on selvää, että Kilpailija C on myös kykenevä purjehtimaan sinisille merille. Kilpailija C:n kohdalla siniset meret voisivat löytyä mahdollisesti jalostamalla palvelutarjontaansa myynnin ja johtamisen osalta entisestään ja kehittämällä digitaalisista valmennusohjelmista vielä pidemmälle meneviä innovaatioita. Tarjoamallaan avoimilla tilaisuuksilla ja val-

mennuksilla Kilpailija C saa markkinoilla positiivista näkyvyyttä. Yritys voisi tuoda tilaisuuksiinsa entistä enemmän esille. Kilpailija C:n kansainvälinen tukiverkko mahdollistaa kasvun kenties helpommin, joten yrityksen kannattaa ottaa hyöty irti maailmanlaajuisista verkostoistaan. Kilpailija C voisi aktivoitua some-kanavissa esimerkiksi palkkaamalla nuoria markkinoinnin opiskelijoita ottamaan some-kanavat haltuun ja tuottamalla sinne esimerkiksi video-sisältöjä työharjoittelustaan.

Kilpailukentän äkillinen muuttuminen vaikuttaisi myös Kilpailija C:n asemaan kentällä. Muita Kilpailija C:n kohtaamia uhkia voisivat olla, mikäli kansainvälisen konttorin asettamat säätelyt alkaisivat vaikuttaa yritykseen lokaalilla tasolla. Tämä uhka on hyvin epätodennäköinen. Hiljaiselo somessa voi hankaloittaa sitä, etteivät potentiaaliset asiakkaat pääse yhtä helposti kiinni Kilpailija C:n toimintaan ja arvontuotantoon. Vaikka Facebook ja LinkedIn kanavina oli hoidettu hyvin, yritys voisi tehdä joitakin pieniä muutoksia muiden some-kanavoiden aktivoinnissa.

6 Toimenpide- ja kehitysehdotuksia Konsultointimestarit Oyj:lle

Konsultointityön brändimuutos

Tutkiessani asiantuntijahaastatteluilla konsulttiyritysten toimialaa leimaavia tekijöitä, jokaisen asiantuntijan suunnalta kaikui viesti konsultointialaa leimaavasta negatiivisävytteisistä stereotyyppioista. Markkinoiden rakentamisen kannalta asiakkaiden mielikuvia tulisi pystyä muuttamaan positiivisempaan suuntaan. Tästä leimasta Konsultointimestarit Oyj on pyrkinyt pois käyttämällänsä itsestään nimikettä muutosyhtiö. Muutosyhtiö terminä ei kuitenkaan ole kiirinyt koko kansan tietoisuuteen. Toimeksiantaja voisi markkinassa ottaa vahvempaa roolia ja rakentaa voimakkaammin brändiään ”muutosyhtiö” - sanan alle. Samalla yritys pystyisi tuomaan muutostyötä, konsultoinnin yhtä muotoa vahvemmin esille.

Asiantuntijahaastatteluissa nousi esille ajatus konsulttityön brändimuutoksesta sekä konsulttien työn tuomisesta lähemmäs ihmisiä. Konsulttityötä voitaisiin tuoda lähemmäs ihmisiä asiantuntijoiden kautta. Nykyajassa on tyypillistä, että asiantuntijat ovat esillä konsulttiyritysten nettisivuilla. Tehdessäni SWOT -analyysjä sekä tutkiessani nettisivuilta konsulttiyritysten kilpailukentän toimijoita, en löytänyt yhdeltäkään yritykseltä asiantuntijoiden videoesittelyitä. Konsultointimestarit Oyj voisi viedä asiantuntijaesittelyt uudelle tasolle tekemällä esittelyt videoiden muodossa. Mikäli kaikkien asiantuntijoiden videoesittely olisi liian työläs prosessi, saman asian voisi hoitaa pienemmässä mittakaavassa esittelemällä yrityksen työntekijöiden toimenkuvat videolla. Esimerkiksi muutama muutos-, myynti- ja avustava konsultti

voisi videon muodossa kertoa työstään: mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu, minkälaisissa asioissa he pystyvät olemaan avuksi sekä minkälaisia hankkeita he ovat onnistuneesti läpivie-neet.

Konsultointityön brändimuutos vaatisi ihmisiltä ymmärrystä konsulttien päivittäisestä tekemisestä. Päivittäinen tekeminen voitaisiin tuoda videosisällön muodossa esille. Nykypäivänä YouTubea törmää useaan ammatinharjoittajaan lentäjistä sairaanhoitoalan ammattilaisiin tuovan esille päivittäistä tekemistään ”my day, minun päiväni” - tyyppisten videoiden muodossa. Konsultointimestarit Oyj voisi tuottaa konsulttialaa ja -ammattikuntaa esittelevän videon. Sisältönä voisi olla asiat, joiden parissa konsultit ovat tekemisissä arkisissa askareissaan sekä mielenkiintoiset hankkeet, joita konsultointityö mahdollistaa. Videoiden laaja levikki voisi saada potentiaalisen asiakkaan kiinnostuksen heräämään, olisiko hänellä tarvetta palkata konsultti hoitamaan jotakin toimeksiantoa. Toisaalta videoiden kautta ammatinvalintaa pohdiskeleva nuori voisi saada inspiraatiota omalle urapolulleen. Pääasiana on, että Konsultointimestarit Oyj:n markkinointi herättää keskusteluja ja tunteita. Tunteita herättämällä yritys saa näyttökertoja, näkyvyyttä ja pitkässä juoksussa toimeksiantoja.

Avoimempien keskusteluväylien ja yhteistyön rakentaminen

Imagoa kohottamalla pystyttäisiin rakentamaan konsulttiyritysten markkinoita uuteen suuntaan. Konsultointimestarit Oyj voisi tässä ottaa sydämen asiakseen olla konsulttityön imagon puhdistuksen lähettiläs - tuo sanansaattaja, joka tulee, puhdistaa ja mullistaa niin konsulttityön imagon kuin markkinat. Asiantuntijahaastatteluista ilmeni, että yhtenä menestyksen avaintekijöistä on aktiivinen seuranta konsultointialan hot topiceista, trendeistä ja tutkimustuloksista. SWOT -analyyseistä nousi esille, että Kilpailija B tuotti tutkimustuloksia yrityksen oman ja suomalaisen johtamisen vauhdittamiseksi. Toimeksiantaja voisi jalostaa konseptia pidemmälle. Pörssiyhtiölle tyypilliseen tapaan Konsultointimestarit Oyj on velvollinen julkistamaan tulosjulkistuksen osavuosikatsauksen muodossa. Konsultointimestarit Oyj:n markkinointiosasto voisi tuottaa kaikkien ulottuville niin sanottua epävirallista osavuosikatsausta ”Konsulttien Kvartaalikatsausta” alan tutkimustuloksista, hot topiceista ja trendeistä.

Asiantuntijahaastatteluista ilmeni tarve asennemuutoksesta avoimempaan suuntaan sekä todettiin, että julkinen keskustelu eri foorumeilla avaisi keskustelua kaikkien ulottuville. Tässä ”Konsulttien Kvartaalikatsaus” voisi olla konsultointialan ihmisten väylä keskustella vuosineljänneksen puhutuimmista ilmiöistä, tutkimuksista ja trendeistä. Kvartaalikatsausta voitaisiin levittää useissa some-kanavissa, jotta useita konsultointikentän toimijoita saataisiin aktivoitua käymään avointa keskustelua. Konsulttimestarit Oyj:n luotsatessa tätä keskustelualustaa saisi toimeksiantaja ja muut halukkaat konsultointialan toimijat näkyvyyttä ja ääntänsä kuu-

luviin. Asiakkaat pääsisivät seuraamaan ja liittymään julkiseen keskusteluun. Keskustelua seuraamalla asiakkaat pääsisivät paremmin perille toimijoiden arvomaailmoista ja näin ollen löytäisivät helpommin potentiaalisia konsultointitoimijoita kumppaneikseen.

Yksi toimenpide-ehdotus asennemuutoksen edistämiseksi voisi olla teemahaastatteluissa Asiantuntijayritys 2:den ehdottama konsulttiyritysten ”vaihtopäivä”. Vierailupäivässä konsulttiyritykset pääsisivät tutustumaan toistensa työtehtäviin ja yrityskulttuuriin. Jokainen osallistuva taho voisi oppia yhdessä ja parhaimmassa tapauksessa miettiä yhteisiä projekteja. Konsultointimestarit Oyj voisi ottaa ensimmäisen askeleen yhteistyön rakentamisessa. Yritys voisi järjestää eräänlaisen avoimien ovien päivän, jonne kutsuisi muita konsulttiyritysten vaikuttajia hyvän ruuan, seuran ja ohjelman äärelle. Yhteisessä tilaisuudessa konsulttiyritystoimijat pystyisivätkin muodostamaan ammatillista verkostoa, jota kautta kumppanuussuhteiden syntyminen olisi mahdollista.

Kohti kansainvälistymistä

Haastatteluista paljastui, että tulevaisuudessa saattaa tapahtua konsulttiyhtiöiden yhteenliittymiä ja keskinäisten verkostojen syntymistä. Toimeksiantajan strategisena tavoitteena on kasvaa kansainvälisesti. Helpottaakseen kasvua ulkomailla Konsultointimestarit Oyj voisi karvoittaa potentiaalisia kumppaniehdokkaita ulkomaanmarkkinoilta, joiden kanssa se voisi lähteä rakentamaan yhteenliittymää. Tässä toimeksiantajan kannattaa käyttää omia jo kansainvälistyneitä strategisia asiakkaitaan hyödyksi. Esimerkiksi eräs Konsultointimestarit Oyj:n julkinen referenssicase -asiakas on hiljattain tehnyt Ruotsin markkinoilta ison yritysoston. Toimeksiantajan kannattaisikin laittaa jalkaa naapurimaamme markkinoiden ovensäviin ja tarjota asiakkaalle esimerkiksi muutoksentukityökaluaan helpottamaan Suomen ja Ruotsin yrityskauppojen myötä tapahtuvaa yhteenliittymistä.

Muutoksentukityökalu on käytössä tällä hetkellä vain suomen kielellä. Kansainvälistä kasvua silmällä pitäen muutostukityökalun kielivalikoiman lisääminen on varteenotettava toimenpide Konsultointimestarit Oyj:lle. Englannin ollessa kansainvälisen viestinnän pääkieli on muutoksentukityökalu luonnollisinta ensimmäiseksi ohjelmoida englannin kielelle. Tämän jälkeen työkalu voitaisiin lanseerata ruotsinkielisenä ja yrittää ujuttaa sitä Ruotsissa vaikuttavien strategisten asiakkaiden avulla laajemmin markkinoille. Ruotsinkielistä muutoksentukityökalua voitaisiin käyttää Ruotsin rinnalla Suomessa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 maassamme yli 5,0 % oli ruotsinkielisiä (Tilastokeskus 2017). Tarjoamalla muutostukityökalu ruotsinkielisenä, se toimii Suomen ruotsinkieliselle väestölle osoituksena paremmasta palvelusta.

Ylipäätään toimeksiantajayritys ei ole ottanut kovinkaan vahvasti huomioon tätä maamme 5,0 %:issa piilevää potentiaalia. Viiden yrittäjän yrittäjäkumppaniverkosto kattaa tällä hetkellä

lähes koko Suomen. Yksikään yrittäjä ei ole äidinkieleltään ruotsinkielinen. Konsultointimestarit Oyj voisi palkata riveihinsä yhden yrittäjän, jonka kontolla olisi pääasiassa huolehtia maamme länsirannikolla sijaitsevista kaksikielisistä kaupungeista. Hänen vastuualueensa voitaisiin ulottaa Ahvenanmaalle, jonne Konsultointimestarit Oyj ei ole aikaisemmin palveluitaan tarjonnut. Toimeksiantajan tunnettavuus ulkomaanmarkkinoilla on heikko. Yritykseltä ei löydy kansainvälisiä kytköksiä, lukuun ottamatta puhelinmarkkinointipalveluita tarjoavaa tytäryhtiötä. Suoranaisia konsultointi- ja valmennuspalveluita kyseinen toimipiste ei toistaiseksi tarjoa. Ulkomailta jo löytyvään tytäryhtiöön voisi palkata konsultin hoitamaan valmennuspalveluiden myyntiä.

Kotimaa vahvemmin haltuun ja kasvutoimenpiteet käyntiin

Hyvin moni kilpailukentän konsulttiyrityksistä on rantautunut Suomeen alun perin muualta. Konsultointimestarit Oyj voisi kääntää suomalaiset juurensa vahvuudeksi ja rakentaa juuriensa ympärille kilpailuetua. Konsultointimestarit Oyj voisi alkaa ratsastamaan kotimaisuudella ja alkaa rakentaa itselle imagoa Suomen suuryritysten luottokumppanina. Saamalla maineen suurten suomalaisten luottokumppanina ja vielä lunastamalla lupauksensa, yritys voisi lähteä laajentamaan kotimaanmarkkinoita. Konsultointimestarit Oyj ei ole ottanut julkista sektoria omaksi aluevaltaukseksi. Yhtenä seuraavista toimenpiteistä voisi olla väylien avaaminen kohti julkista sektoria. Toimiminen julkisella sektorilla lujittaisi toimeksiantajan osamismisportfoliota, mikäli se onnistuisi saamaan referensseikseen esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen, Suomen Pankin sekä muita valtion liikelaitoksia.

Asiantuntijat arvelivat, että tulevaisuudessa konsulttialan yritykset lähtevät siirtymään vahvemmin Business process outsourcing -bisneksen suuntaan. Konsultointimestarit Oyj:n tytäryhtiössä on tällä hetkellä hoidettu puhelinmarkkinointipalveluita uusiasiakashankinnan muodossa. Vastaisuudessa tytäryhtiöiden toimintaa olisi helppo laajentaa siten, että ne hoitaisivat asiakasyritysten puolesta esimerkiksi palvelumittauksia ja asiakastyytyväisyyskyselyitä. Konsultointimestarit Oyj voisi tarjota näitä palveluita ulkomailla sijaitsevassa tytäryhtiössä, jonne voitaisiin perustaa tiimi luotsaamaan näitä toimintoja. Palveluiden tuottaminen ulkomaan tytäryhtiössä olisi toimeksiantajalle kustannustehokas ratkaisu.

Konsultointimestarit Oyj:hin rekrytoidaan valtavalla volyymilla nuorta työntekijävoimaa. Opiskelijoita ja vastavalmistuneita sitoutetaan yritykseen työ- ja valmennusohjelman avulla noin vuoden mittaiseksi ajaksi. Työntekijöiden motivointia voitaisiin parantaa entisestään esimerkiksi palkitsemalla erinomaisiin suorituksiin ansioituneita työntekijöitä yhtiön osakkeilla. Osakkeet olisi keino sitouttaa Konsultointimestarit Oyj:lle strategisesti tärkeitä, tuloksekkaita

työntekijöitä kiinteämmäksi osaksi yritystä. Toinen vaihtoehto sitouttamiseen voisi olla liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen esimerkiksi Smartumin setelein. Tämä voitaisiin toteuttaa järjestelmällä työntekijöiden käyttöön kausikortteja urheilu- ja kulttuuritapahtumiin.

Yhteiskunnassa esille kohoavat trendit ja ilmiöt reflektoituvat konsulttialan muutoksiin. Hyväntekeväisyydestä on tullut osa monen asiantuntijayrityksen vuosikelloa. Kilpailija C on käynnistänyt jouluna 2017 omanlaisen yhteistyöhankkeensa. Konsultointimestarit Oyj:lta ei tällä hetkellä löydy näkyvää hyväntekeväisyyskohdetta. Toimeksiantaja voisi ruveta esimerkiksi vähävaraisten lasten hyväksi kerättävän Joulupuu -keräyksen jokavuotiseksi lahjoittajaksi. Konsultointimestarit Oyj voisi tätä kautta ennen kaikkea osallistua talkoisiin yhteisen hyvän eteen, mutta samanaikaisesti saada nostetta omalle toiminnalleen osoittamalla hyväsydämyyttä. Muita vaihtoehtoisia hyväntekeväisyyskohteita voisi olla sotaveteraaneille ja Lotille suunnatut lahjoitukset tai oman alueen Pelastusarmeijan toiminnan tukeminen.

Teknologiasta ja digistä kilpailuetuja

Teknologian kehittyminen on kiivaampaa kuin koskaan aikaisemmin. Teknologiset järjestelmät ja välineet tulevat kiinteämmäksi osaksi konsultointityötä. Oikein käytettynä automaatiot ja toiminnanohjausjärjestelmät tehostavat konsulttiyritysten toimintaa. Työskennellessäni itse toimeksiantajan tytäryhtiössä, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ei ole osattu ottaa kaikkea hyötyä irti. Näin työntekijän silmin perehdyttäminen järjestelmän käyttöön voisi olla tehokkaampaa. Tähän tulisi puuttua tekemällä konkreettisia toimenpiteitä. Videoiden ja digisisällön edelläkävijänä Konsultointimestarit Oyj voisi tuottaa työntekijöilleen ohjevideon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Näin käyttöohjeet olisivat työntekijöiden ulottuvilla niitä tarvittaessa. Videon katsominen tehostaisi yrityksen ajankäyttöä, kun yhden työntekijän ei jatkuvasti tarvitsisi perehdyttää toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Videon rinnalla voisi toimia kirjallinen manuaali.

Siniset meret olisivat toimeksiantajalle yksi mahdollinen kasvualusta. Konsultointimestarit Oyj:n kohdalla siniset meret voisivat löytyä digitalisaation ja automatisaation saralta. Toimeksiantaja on jo tällä hetkellä panostanut voimakkaasti digisisältöihin. Panostusta tulee jatkaa ja jalostaa tätä digipuolta entistä pidemmälle. Näin ollen toimeksiantaja pystyy rakentamaan pidempään kestäviä kilpailuetuja, sillä tulevaisuudessa eri toimialojen digiratkaisut yleistyvät entisestään. Konkreettisina toimenpiteinä yritys voisi entistä useammin tuottaa webinaareja ja tehdä tästä kuukausittain tai kerran kahdessa kuukaudessa toistuvan tradition. Tutkittaessa Konsultointimestarit Oyj:n ydinkilpailijoita, muilla toimijoilla ei ollut vastaavaa toimintaa. Niinpä toimeksiantajan kannattaa pitää tästä kilpailuedusta kiinni ja vahvistaa sitä.

Digitalisoimalla toimintoja ovat palvelut tuotettavissa kustannustehokkaammin. Toimeksiantaja pystyy parantamaan kannattavuuttaan sekä säästämään sievoisen summan kahisevaa pitkällä aikavälillä. Yksi ennennäkemätön toimenpide olisi tuoda yrityksen referenssit videoiden muodossa esille. Ainakaan kilpailukentän tarkastelussa silmiin ei osunut yhtäkään toimijaa, joka olisi asiakasreferenssinsä tuonut esille videoiden muodossa. Videot lisäisivät vakuuttavuutta, kun asiakkaat kertoisivat omin sanoin yhteistyön onnistumisesta toimeksiantajan kanssa. Digi on nykypäivän pikkumusta ja se tulisi löytyä jokaisen konsulttialan toimijan vaa-tekaapista.

Yhteenveto, hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus tuotti suuren määrän erilaisia ja -tasoisia kehitysehdotuksia. Alla ovat listattuina edellä esittelemäni toimenpide-ehdotukset:

Konsultointityön brändimuutos

- Konsultointimestarit Oyj:n voimakkaampi brändäys muutosyhtiöksi
- Asiantuntijoiden / heidän toimenkuvansa videoesittelyt
- Suomalaisten juurien korostus brändäämällä yritystä suuryritysten luottokumppaniksi

Avoimempien keskusteluväylien ja yhteistyön rakentaminen

- ”Konsulttien Kvartaalikatsaus” alan tutkimustuloksista, hot topiceista ja trendeistä
- Verkostoitumistapahtuma konsultointialan toimijoille
- Hyväntekeväisyshankkeisiin osallistuminen

Kohti kansainvälistymistä

- Potentiaalisten kumppaniehdokkaiden kartoitus ulkomaanmarkkinoilta
- Kansainvälistyneiden strategisten asiakkaiden hyödyntäminen ulkomaille menossa
- Muutoksentukityökalun lanseeraaminen englanniksi ja ruotsiksi
- Konsultin palkkaaminen ulkomailla sijaitsevaan tytäryhtiöön

Kotimaa vahvemmin haltuun ja kasvutoimenpiteet käyntiin

- Yrittäjäkumppaniverkoston laajentaminen Suomen kaksikielisiin rannikkokaupunkeihin
- Laajentuminen julkiselle sektorille
- Puhelinmarkkinointitytäryhtiöiden palvelutarjonnan laajentaminen
- Työntekijöiden palkitseminen osakkein tai liikunta- ja kulttuurietuudella

Teknologiasta ja digistä kilpailuetuja

- Ohjevideo ja kirjallinen manuaali toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön
- Kilpailuetujen rakentaminen digitaalisten ratkaisujen ympärille

Kaikki edellä esitetyt toimenpiteet eivät suoranaisesti tuota rahaa yrityksen kanssaan. Oikein markkinoituna nämä bränditeot tuovat toimeksiantajayritystä positiivisessa mielessä esille. Positiivinen noste pidemmällä tähtäimellä varmasti tulee nostamaan kaupankäynnin kannattavuutta eli poikii Konsultointimestarit Oyj:lle toimeksiantoja.

Trendejä, tutkimuksia ja ilmiöitä seuraamalla mahdollistetaan aallonharjalla pysyminen. Jokaisen toimijan tulisikin säännöllisin väliajoin pysähtyä katsomaan ympärilleen - miten toimintaympäristö on muuttunut, mihin suuntaan se on muuttumassa ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä seuraavaksi? Näitä asioita seuraamalla yritys ei ajaudu rannalle ruikuttamaan, kun toiset toimijat purjehtivat sinisiä meriä kohti.

Konsultointimestarit Oyj oli aikaisemmin sisäisesti suorittanut eriasteisia kilpailu- ja kilpailija-analyyssejä. Opinnäytetyöni oli erilainen tutkimuskokonaisuus verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Vastaisuudessa Konsultointimestarit Oyj:n kannattaa säännöllisin väliajoin tarkastella kilpailukenttää erilaisin analyysein. Seurannan vertailukelpoisuutta helpottamaan yrityksen kannattaa laatia yhtenäinen toimintamalli, miten vuosittain tapahtuva tarkastelu suoritetaan. Analyysien pohjalta tulisi laatia toimenpidesuunnitelmia ohjaamaan päätöksentekoa, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin.

Muun tyyppisiä jatkotutkimusehdotuksia voisivat olla esimerkiksi ulkomaan markkinoiden kartoitus toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia, minkä maiden markkinoille Konsultointimestarit Oyj:n kannattaisi lähteä laajentumaan ulkomailla. Vaihtoehtoisesti tämän kaltainen tutkimus voitaisiin suorittaa rajatumminkin tutkimalla toimeksiantajan muutostuokityökalun kansainvälistämisenäkymiä. Konsultointimestarit Oyj:n somenäkyvyyden suhteen voitaisiin toteuttaa tutkimus, jossa tutkimuksen alla olisivat yrityksen sosiaalisen median kanavat sekä mihin kanaviin yrityksen kannattaa panostaa maksimoidakseen tuottamiensa sisältöjen näyttökerrat.

Toimeksiantajan näkemys opinnäytetyön hyödynnettävyydestä

Pyysin toimeksiantajaltani kirjallista arviota opinnäytetyöni hyödynnettävyydestä. Alla on suora lainaus saamastani arvioinnista, jossa toimeksiantaja on esitetty nimellä Konsultointimestarit Oyj.

”Jasmina Vaakanainen teki opinnäytetyön aiheesta Kehitystyö konsulttiyrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen Konsultointimestarit Oyj:n toimeksiannosta. Toimin itse toimeksiantajan edustajana.

Työ tuotti arvoa Konsultointimestarit Oyj:lle. Kilpailijoiden edustajien haastattelujen pohjalta tehty tärkeimpien kilpailijayritysten analysointi toi päivitetyn näkymän markkinan tilanteesta. Erityistä arvoa tuottivat Jasmina Vaakanaisen tekemät konkreettiset toimenpidesuositukset Konsultointimestarit Oyj:lle.

Jasmina Vaakanainen syventyi aiheeseensa ihailtavasti. Hän työskenteli korkealla vaatimustasolla, mikä on hänelle muutoinkin tyypillistä. Lisäksi Jasmina otti ohjausta vastaan.

Toimeksiantajan näkökulmasta työ ylitti odotukset.”

XX, Konsultointimestarit Oyj, Espoo 8.1.2018.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Konsultointiyritysten kilpailukenttä on erittäin laaja, eikä kilpailu rajoitu vain toisiin konsultti- ja valmennustaloihin. Tarkka kilpailukenttä on lähestulkoon määritelmättömissä. Konsultointialan negatiivissävytteinen leima on kitkettävissä pois brändimuutostoimenpitein. Huomion arvoista on muistaa, että pohjimmiltaan konsultointityö on luottamusbisnestä ja asiakkaiden luottamus on ansaittava. Konsulttiyritysten asiakkailla on valtaisa määrä tarpeita. Iso osa asiakkaista haluaa nopeaa muutosta, unohtamatta kuitenkaan lisäarvon tärkeyttä.

Lähitulevaisuudessa konsultointiala kohtaa muutoksia, jotka johtuvat muun muassa digitalisaatiosta, robotisaatiosta ja globalisaatiosta. Lukuisia toimintoja automatisoidaan. Yhteiskunnassa vallitsevat ilmiöt johtavat työn projektisoitumiseen sekä ostoprosessien muutokseen. Kuitenkaan konsultointityöstä ei tule poistumaan ihmisten välinen vuorovaikutus. Konsulttiyritysten väliselle yhteistyölle näytettiin vihreää valoa. Yhteistyön lisääminen on tätä päivää ja sen avulla mahdollistetaan parempia ratkaisuja asiakkaille.

Konsultointimestarit Oyj:n positio kilpailukentällä on hyvä. Asiantuntijahaastatteluista ja SWOT -analyysistä kohosi monipuolisesti erilaisia toimenpide-ehdotuksia. Hyvin moni kehitysehdotuksista rakentuu jollakin tasolla digitaalisten ratkaisujen ympärille. Digitaaliset ratkaisut ovat nykyaikaa ja niitä kannattaa sisällyttää yritystoimintojen tueksi. Tulevaisuudessa toimeksiantajan kannattaa vahvistaa näkyvimpiä kilpailuetujaan: digitaalisia sisältöjä, voimakasta rekrytointia sekä työ- ja valmennusohjelmaansa. Toimenpiteitä tulisi tehdä ulkomaan näkyvyyden kasvattamiseksi sekä palvelutarjonnan vahvistamiseen niin julkisella sektorilla kuin länsirannikon maakunnissa.

Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua ja SWOT -analyysiä. Kahden menetelmän käyttö oli tarpeen, sillä ne mahdollistivat ensinnäkin kaikkien tutkimuskysymysten ratkeamisen ja toisekseen konkreettisten kehitysehdotusten laatimisen. Teemahaastatteluilla laajensin konsulttiyritysten markkinatietämystä, niin nykytilanteen kuin tulevaisuuden osalta. Markkinoiden ymmärrys oli tarpeen, jotta pystyin laatimaan kehitystyössäni toimenpide-ehdotukset. Kehitysehdotusten laatiminen ei olisi onnistunut, elleen olisi analysoinut toimeksiantajayritystä ja sen määrittämiä ydinkilpailijoita. Tähän analyysiin SWOTin katsottiin olevan paras menetelmävalinta. Summattuna, kahta tutkimusmenetelmää hyödyntäen saatiin markkina- ja kilpailukentän ymmärrys kulkemaan rintarinnan ja tutkimusongelmat ratkaistuksi.

Tutkimuksen voidaan luonnehtia onnistuneen, mikäli se on tuottanut luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lähtökohtaisesti tutkimuksen ja tuotetun tiedon laadun arviointi on ensisijassa kokonaisarviointia. Pyrinkin koostamaan tästä tutkimuksesta laadukkaan kokonaisuu- den aina tutkimusongelman asettamisesta jatkotutkimusehdotuksiin. Tutkimuksesta saadut tulokset hyödyttävät toimeksiantajan lisäksi muita konsultointialan toimijoita, sillä ne toimivat katsauksena markkinoiden tämän hetken ja tulevaisuuden näkymiin. Niin toimeksiantajan kuin oppilaitokseni suunnalta sain koko opinnäytetyön prosessin ajan rakentavaa ja kannustavaa palautetta. Erityisen kiitolliseksi minut tekee se, että toimeksiantajayritys on ollut tyytyväinen aikaansaannokseeni ja aikoo tulevaisuudessa hyödyntää työtäni kansainvälistymis- ja kasvutoimenpiteissään.

Lähteet

- Aine, A. 2011. Kilpailu ja sopimus. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja. Sastamala: Vammalan Kirjapaino
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-15. painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Kamensky, M. 2016. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juneves Print.
- Kim, W. C. & Maubourgne, M. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8., uudistettu painos. Liettua: Balto print.
- Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. 3. uudistettu painos. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. Suomi: UNIPress Suomi.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Lotti, L. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. Juva: Bookwell.
- Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Nurmi, V. 2012. Konsultin käyttöopas. Osaamista asiantuntijapalvelujen hankintaan. Kopijyvä Oy.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.
- Porter, M, E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. suomentanut Maarit Tillman. 3. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Porter, M, E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. suomentanut Tuula Väisänen. 4. painos. Helsinki: Rastor.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voima-sanat. 1. -2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysi. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Tokola, P. & Hyypä, H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. EU: Metanoia Instituutti.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: Bookwell.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Internet -lähteet:

Kauppalehti. 2017a. Yritykset: Muu liikkeenjohdon konsultointi. Viitattu 11.11.2017.
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/toimialat/muu+liikkeenjohdon+konsultointi/a/1>

Kauppalehti. 2017b. Konsultointimestarit Oyj. Viitattu 1.12.2017.
<https://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/?klid=xxxx>

Konsultointimestarit Oyj. 2017a. Vuosikertomus 2016. Viitattu 13.11.2017.
<http://www.konsultointimestaritoij.fi/wp-content/uploads/2017/06/Vuosikertomus-2016.pdf>

Konsultointimestarit Oyj. 2017b. Arvot, strategia ja missio. Viitattu 11.11.2017.
<http://www.konsultointimestaritoij.fi/tarina/arvot-strategia-missio/>

Tilastokeskus. 2017. Ruotsinkielisten ja vieraskielisten osuus väestöstä 1900-2016. Viitattu 1.12.2017.
http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/2016/01/vaerak_2016_01_2017-09-22_kuv_001_fi.html

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen	9
Kuvio 2: Kilpailijoiden pääryhmittely (Kamensky 2004, 157).	14
Kuvio 3: Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19).	18
Kuvio 4: Organisaatiomarkkinoilla ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 62).	22
Kuvio 5: Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2013, 154). ..	26

Taulukot

Taulukko 1: Punaisen ja sinisen meren strategioiden erot (Kim & Maubourgne 2016, 51).	27
Taulukko 2: SWOT - analyysi Konsultointimestarit Oyj.....	43
Taulukko 3: SWOT - analyysi Kilpailija A	45
Taulukko 4: SWOT - analyysi Kilpailija B.....	47
Taulukko 5: SWOT - analyysi Kilpailija C	49

Liitteet

Liite 1: Soittotarina asiantuntijahaastatteluiden soittoihin	64
Liite 2: Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset	65

Liite 1: Soittotarina asiantuntijahaastatteluiden soittoihin

Hei xx,

Lähdin tavoittelemaan sinua, koska haluaisin tulla haastattelemaan sinua opinnäytetyöhöni tässä syksyn aikana.

Soitin, koska teen kilpailijallenne Konsultointimestarit Oyj:lle opinnäytetyönä markkina-analyysiä sekä työskentelen opintojeni ohella yrityksen tytäryhtiössä.

Olisinkin nyt halunnut tulla haastattelemaan sinua opinnäytetyöhöni liittyen ja keskustella kanssasi yleisellä tasolla konsultointiyritysten markkinatilanteesta - mihin suuntaan markkina on sinun mielestäsi menossa sekä mikä on teidän positionne suhteessa muihin.

Opinnäytetyöni kannalta olisi hyvin tärkeää saada relevanttia tietoa kentältä. Keskustelu sinun kanssasi varmasti antaisi rakentavaa sisältöä työlleni.

Mietin, olisiko sinulta löytynyt aikaa noin tunnin mittaiselle haastattelulle esimerkiksi loka-kuun puolessa välissä päivänä xx?

Opinnäytetyöni on julkinen ja voin ehdottomasti lähettää työn sinulle sen valmistuttua.

Liite 2: Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset

Teema: Nykytila

Yleisesti ottaen, minkälaisena näet konsulttialan yritysten kilpailukentän?

Minkälaisena näette oman aseman suhteessa muihin?

Miten perustellette oman positionne, avaisitko hieman vahvuuksianne, entä kehittämistarpeita?

Minkälaisia tarpeita asiakassegmenteillä on?

Mitä he haluavat ja odottavat tarjotuilta palveluilta?

Teema: Tulevaisuus

Miten konsultointiala muuttuu seuraavien vuosien aikana?

Mitkä tekijät vaikuttavat konsulttialan muutoksiin?

Miten yritykset sijoittuvat tulevaisuudessa?

Teema: Yhteistyö

Oletetaan, että alan yritykset alkaisivat tehdä entistä enemmän yhteistyötä. Minkälaisena näkisit markkinoilla aikaansaavat muutokset?

Mihin suuntaan markkinoita voitaisiin muovata tiiviimmällä yhteistyöllä?

Mitä opittavaa Konsultointimestarit Oyj:llä voisi olla teistä?

Entä mitä te voisitte oppia Konsultointimestarit Oyj:ltä?